



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALANA ALVES SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO DE
ARACAJU-SE**

**SÃO CRISTÓVÃO - SE
2018/1**

ALANA ALVES SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO DE
ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão de Curso regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área: Direção Estratégica

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Pedroso Penteado

**SÃO CRISTÓVÃO - SE
2018/1**

ALANA ALVES SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E INOVAÇÃO EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO DE
ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de Aprovação: __/__/__

Banca Examinadora

José Pedro Pedroso Penteado

Eduardo Alberto da Silva Farias

Rosângela Sarmento Silva

SOUZA, Alana Alves. **A Relação do Planejamento Estratégico com a Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo em Empresas de Alimentação de Aracaju – SE.** Monografia (Graduação em Administração) Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe.

Este trabalho é dedicado a todos que me acompanharam durante o período da graduação. Obrigada por acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha saúde, por minha família, como também por me dar força para vencer todos os obstáculos que surgiram em meu caminho. Aos meus pais Acácio José Silva Souza e Sidja Cristina Alves, por sempre me apoiarem e cuidarem de mim, vocês são um exemplo e eu amo vocês incondicionalmente!

Aos meus irmãos: Acácia, Amanda, Eduardo, Manoel e Pedro, pelos conselhos, carinho e ajuda. Aos meus sobrinhos, os meus quatro anjinhos que só trazem felicidade para a família. A minha avó Iolanda que não mede esforços para ajudar a família e acolhe todos com o maior amor do mundo, você é uma guerreira. Aos meus tios e tias que são maravilhosos, obrigada por poder sempre contar com vocês.

Aos meus primos que sempre estão presentes em minha vida. Aos meus amigos queridos que a UFS me proporcionou: Andresa, Denilza, Iane, Isabelle, Iuri, Juliana, Nayara e Suyan, por toda ajuda e carinho, vocês são especiais e quero levar comigo para sempre. As minhas amigas de infância Bruna, Karen, Gabriela e Thaisa, por todo amor e apoio, desde o ensino fundamental até hoje. Ao meu namorado Gladston que sempre me ajuda quando preciso me dando apoio e incentivo; ea sua família que me acolheu de uma forma que não consigo explicar, obrigada a cada um de vocês.

Aos professores da universidade: Adriano, Iracema, Eduardo, José Pedro, Maria Helena, Marcos Zambanini, Maria Teresa, Rivanda e Rosângela, obrigado por todo o conhecimento e aprendizado repassado durante a minha jornada acadêmica. Vocês são demais! E a Isabela e Rivaldo por estarem sempre dispostos a ajudarem não só a mim, mas a todos os alunos de curso de Administração.

Sou imensamente grata por todos que mencionei acima e todas as outras pessoas que não citei o nome, mas que conviveram momentos especiais comigo.

Obrigada!

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo identificar se as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de alimentação em Aracaju-SE que fazem planejamento estratégico habitualmente são mais propensas a inovar do que aquelas que não fazem. Quanto à caracterização, o trabalho é descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa, e o método é o estudo de casos múltiplos. Na coleta de dados foi aplicado um questionário semiestruturado juntamente com uma entrevista. Dentre os resultados, evidencia-se a presença de planejamento estratégico formal em quase todas MPEs pesquisadas. No entanto, foi possível verificar que as ferramentas que elas utilizam são muito simples. Destaca-se, contudo, a identificação da presença de inovação na maioria das organizações, e percebe-se há relação entre o planejamento estratégico e inovação diante dos presentes casos

Palavras-chave: Inovação. Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas. Setor alimentação.

ABSTRACT

The present research aims to identify whether the micro and small enterprises (MPEs) of the food sector in Aracaju-SE that do strategic planning are usually more likely to innovate than those that do not. Regarding the characterization, the work is descriptive, of a qualitative and quantitative nature, and the method is the study of multiple cases. In the data collection, a semi-structured questionnaire was applied together with an interview. Among the results, it is evident the presence of formal strategic planning in almost all MPEs researched. However, it was possible to verify that the tools they use are very simple. However, it is important to identify the presence of innovation in most organizations, and there is a relationship between strategic planning and innovation in the present cases.

Keywords: Innovation. Strategic planning. Micro and Small Business. Food sector.

“Não pense pequeno, mas tenha a coragem de começar pequeno e crescer com seus próprios méritos”

(Geração de Valor)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação das empresas pelo faturamento anual.....	21
Quadro 2- Classificação das empresas de acordo com o número de empregados ..	22
Quadro 3- Classificação das empresas a partir do faturamento anual	23
Quadro 4- Categorias analíticas e elementos de análise	45
Quadro 5- Resumo do Caso A	51
Quadro 6- Resumo do Caso B	55
Quadro 7- Resumo do Caso C	57
Quadro 8- Resumo do Caso D	60
Quadro 9- Resumo do Caso E	62
Quadro 10- Resumo do Caso F	65
Quadro 11- Resumo do Caso G	68
Quadro 12- Resumo do Caso H	70
Quadro 13- Características das empresas pesquisadas	71
Quadro 14- Perfil dos empreendedores pesquisados	73
Quadro 15- Planejamento estratégico das empresas	75
Quadro 16- Ações inovadoras das MPEs pesquisadas	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de inovação.....	37
--------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de Inovação em relação aos processos ou métodos	38
Tabela 2 - Tipos de Inovação em relação aos produtos e serviços	39
Tabela 3 - Tipos de Inovação em relação a novos mercados.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, por porte	25
Gráfico 2- Empresas segundo o grau de inovação.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ALI	Agente Local de Inovação
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
EPP	Empresa de pequeno porte
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresas
MEI	Microempreendedor individual
MPEs	Micro e pequenas empresas
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNIT	Universidade Tiradentes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa	18
1.2 Problemas de pesquisa	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Micro e pequenas empresas (MPEs)	21
2.1.1 O Valor das micro e pequenas empresas para a economia do país.....	23
2.1.2 As micro e pequenas empresas em Sergipe e no Brasil	24
2.2 Planejamento estratégico	26
2.2.1 A estratégia	27
2.2.2 Planejamento	28
2.2.3 Importância do planejamento estratégico	29
2.3 Setor de alimentação fora do lar	30
2.3.1 Mercado de alimentação no Brasil	32
2.3.2 Situação em Aracaju-Sergipe.....	33
2.4 Inovação	34
2.4.1 Tipos de inovação	35
2.4.2 O processo de inovação.....	36
2.4.3 Inovação nas micro e pequenas empresas	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Caracterização do estudo	42
3.2 Método da pesquisa (abordagem).....	44
3.3 Unidade de análise e parâmetros para seleção dos casos.....	44
3.4 Categorias analíticas e elementos de análise	45
3.5 Fontes de evidências	45

4 ANÁLISE DE DADOS	47
4.1 EMPRESA A – HAMBURGUERIA	47
4.1.1 Planejamento Estratégico.....	48
4.1.2 Ações inovadoras	48
4.2 EMPRESA B – PASTELARIA	51
4.2.1 Planejamento estratégico	52
4.2.2 Ações inovadoras	53
4.3 EMPRESA C – RESTAURANTE.....	56
4.3.1 Planejamento estratégico	56
4.3.2 Ações inovadoras	56
4.4 EMPRESA D - BAR E RESTAURANTE	57
4.4.1 Planejamento estratégico	58
4.4.2 Ações inovadoras	58
4.5 EMPRESA E - BAR E RESTAURANTE	60
4.5.1 Planejamento estratégico	61
4.5.2 Ações inovadoras	61
4.6 EMPRESA F - RESTAURANTE E PIZZARIA.....	63
4.6.1 Planejamento estratégico	63
4.6.2 Ações inovadoras	64
4.7 EMPRESA G – PIZZARIA.....	66
4.7.1 Planejamento estratégico	66
4.7.2 Ações inovadoras	67
4.8 EMPRESA H – RESTAURANTE.....	68
4.8.1 Planejamento estratégico	69
4.8.2 Ações inovadoras	69
 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	 71
5.1 Características dos empreendimentos	71
5.2 Perfil dos empreendedores	72
5.3 Planejamento estratégico.....	74
5.4 Ações inovadoras.....	75
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 78
6.1 Limitação do estudo	80

6.2 Recomendações para futuras pesquisas.....	80
---	----

REFERÊNCIAS	81
--------------------------	-----------

APÊNCICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	88
APÊNCICE B- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO A	93
APÊNCICE C-ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO B.....	95
APÊNCICE D- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO D.....	96
APÊNCICE E- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO E	98
APÊNCICE F-ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO F.....	100
APÊNCICE G- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO G.....	101
APÊNCICE H- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS DO CASO H.....	104

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente organizacional estão ocorrendo de forma acelerada devido à globalização. Por consequência, as empresas necessitam estar cada vez mais preparadas para que possam superar esses desafios. Em especial, às micro e pequenas empresas (MPEs), que na maioria dos casos funcionam sem nenhum ou pouco planejamento. De acordo com Oliveira (2011), o planejamento estratégico garante sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser percorrida pela organização, tendo em vista a interação com os fatores externos, que não podemos controlar, e trabalhando de forma inovadora e diferenciada.

A participação das MPEs é muito importante para o Brasil. Conforme exposto no estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), elas representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) referente a economia. O estudo afirma também que existem cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, que representam 99% do total de empresas existentes. Diante disso, percebe-se que o planejamento estratégico é necessário tanto para as grandes e médias empresas, quanto para as micro e pequenas, pois estas vêm aumentando as suas atividades com o passar do tempo, visto que todas as empresas interagem com o ambiente externo aumentando os seus riscos.

A afirmação acima se certifica ainda mais quando é analisado o alto índice de mortalidade das empresas. De acordo com os dados apresentados pelo SEBRAE (2016), atualmente no Brasil, 23,4% das empresas de até 2 anos encerram suas atividades. Em conformidade com a entidade, os fatores que influenciam a mortalidade das empresas são: a pouca experiência no ramo, pouco planejamento, baixo poder de negociação, ruim acesso a empréstimos em bancos, falta de capacitação de mão de obra e aperfeiçoamento de produtos e serviços e pouca ou nenhuma inovação. Com base nesses dados, é possível perceber que diversos empreendedores não se planejam corretamente e perdem ótimas oportunidades em negociações equivocadas.

Segundo Araújo, *et al.* (2015), a estratégia passa a ser vista como um conjunto de padrões e comportamentos, que deve ser utilizado na finalidade de oferecer valor ao consumidor, visto que os mesmos possam diferenciar a micro e pequena empresa das demais existentes no mercado, adquirindo dessa forma vantagens competitivas mais prolongadas para as empresas.

Nesse segmento, além da estratégia e do planejamento estratégico, muitas organizações estão introduzindo a inovação nos negócios para se diferenciar dos seus concorrentes e conquistar os consumidores.

Perante o exposto, é importante entender a correlação do planejamento estratégico com a inovação em micro e pequenas empresas e identificar se as empresas que fazem planejamento estratégico têm mais propensão em inovar e obter vantagem competitiva.

1.1 Justificativa

O setor de alimentação, seja preparando, servindo ou entregando refeições e bebidas, tem se destacado, com o aumento em números de estabelecimentos. Isso pode ocorrer em virtude do baixo investimento inicial necessário, da alta capilaridade deste tipo de negócio e ainda da flexibilidade de horários que o mesmo pode permitir (GEM, 2016). No entanto, a informação anterior cedida pela pesquisa GEM, se refere apenas quando é analisada as atividades dos empreendedores nascentes, que são aqueles proprietários do próprio negócio, mas que até então não efetuaram nenhum pagamento de salário ou pró-labores.

Os empreendedores nascentes desse setor enfrentam obstáculos, principalmente no primeiro ano de suas atividades. No Brasil, existem várias instituições como o SEBRAE, SENAI E SENAC, que oferecem serviços aos empreendedores.

Esses órgãos têm o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de novos negócios, oferecendo ajuda na análise de viabilidade de mercado, na elaboração do plano de negócios, no desenvolvimento de propostas para obtenção de recursos, entre outras atividades (GEM, 2016, pag.51).

Porém, a busca por esse apoio é bastante baixa, de 100 empreendedores, apenas 13 procuram alguma instituição. Justificando as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores na elaboração do planejamento, na gestão financeira e mercadológicas, dentre outras necessidades que precisam para o desenvolvimento da empresa.

Pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2016), afirmam que a crise econômica causou um grande impacto nesse setor e devido a isso, diversas empresas operam no vermelho. Sendo assim, as

empresas necessitam se organizar e estruturar-se melhor, para que possam se destacar dos seus concorrentes.

Diante desse contexto, surge a importância de compreender esse setor. Esse trabalho tem como propósito, verificar a presença do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, identificar as inovações que estão presentes nas MPes de alimentação, investigar de que modo o processo de inovação acontece, identificar se as micro e pequenas empresas que fazem planejamento estratégico habitualmente são mais propensas a inovar do que aquelas que não fazem e verificar se existe relação entre o planejamento estratégico e a inovação.

Assim sendo, este trabalho justifica-se pela importância de estimular as MPes a utilizarem o planejamento estratégico como ferramenta essencial, para auxiliar na gestão da empresa.

1.2 Problema de pesquisa

Em função do contexto apresentado surge o seguinte problema de pesquisa:

As micro e pequenas empresas do setor de alimentação em Aracaju-SE que fazem planejamento estratégico têm mais propensão a serem inovadoras?

1.3 Objetivos

De acordo com Gil (2007), os objetivos gerais referem-se a conceitos moderadamente subjetivos, em contrapartida, os objetivos específicos referem-se a características que podem ser analisadas e avaliadas em determinado grupo. Dessa forma, foram definidos os objetivos do estudo, representados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar se as MPes do setor de alimentação em Aracaju-SE que fazem planejamento estratégico habitualmente são mais propensas a inovar do que aquelas que não fazem.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil das MPEs pesquisadas;
- Verificar a presença de planejamento estratégico nas MPEs de alimentação em Aracaju;
- Identificar as inovações presentes nas MPEs de alimentação estudadas;
- Diagnosticar o processo pelo qual cada uma das inovações foi adotada;
- Descrever o processo de planejamento adotado em cada MPE;
- Identificar, se há relação entre planejamento estratégico e inovação nas empresas pesquisadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar fundamentação teórica a esta pesquisa, buscou discorrer sobre as micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico, o setor de alimentação e a inovação.

Esta sustentação teórica e científica auxiliou para a elaboração do instrumento de pesquisa, entrevistas efetuadas em campo e nas considerações dos resultados desta pesquisa.

2.1 Micro e pequenas empresas (MPEs)

“No Brasil, apesar do grande número de MPEs existentes não há unanimidade sobre a caracterização do porte dessas empresas. Utilizam-se dois critérios, não exclusivos entre si: o número de pessoas ocupadas e o valor da receita bruta anual” (CARPEJANI, 2015). Devido a esses critérios, é importante ter bastante cautela ao classificar uma empresa, pois cada instituição pública ou privada tem o seu critério específico de classificação.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) têm limites distintos para classificar as microempresas e as empresas de pequeno porte (ANPEI Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, pag. 17).

O Quadro 1, evidencia a classificação das empresas pelo faturamento anual segundo o SEBRAE (2016).

Quadro 1- Classificação das empresas pelo faturamento anual

Porte	Faturamento anual
Microempreendedor individual	Até 60 mil
Microempresa	Até 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	Entre 360 mil e 3,6 milhões

Fonte: SEBRAE, 2016.

A maioria das instituições seguem a classificação instituída pela Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, em função do seu faturamento anual. De acordo com esta classificação, é imprescindível salientar algumas informações descritas a seguir:

- São microempreendedores individuais aqueles que possuem faturamento anual até 60 mil;
- São microempresas as que apresentam o faturamento anual entre 60 mil até 360 mil;
- São empresas de pequeno porte as que têm faturamento maior de 360 mil até 3,6 milhões.

Outro critério bastante utilizado para classificar o tamanho do porte das empresas definido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é pela quantidade de funcionários que ela possui. Esse critério é utilizado pelo SEBRAE (2016), conforme pode ser visto no quadro 2 para fins bancários, ações de tecnologia e exportações.

Quadro 2- Classificação das empresas de acordo com o número de empregados.

Porte	Número de empregados	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Até 19	Até 9
Pequena	De 20 a 99	De 10 a 49
Média	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: SEBRAE, 2016.

Pode-se observar que não existe apenas um critério para classificar as micro e pequenas empresas (MPES). Sendo identificado dois deles até então. Essas empresas são classificadas mediante seu faturamento bruto anual definido pela lei geral e também podem ser diferenciadas a partir do número de funcionários.

Além, desses dois critérios, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou o seu próprio parâmetro para diferenciar o porte das empresas, que é cabível tanto para as indústrias quanto para os comércios e serviços, e é determinada a partir do seu faturamento bruto anual.

O quadro 3 representa a classificação das empresas definida pelo banco BNDES.

Quadro 3- Classificação das empresas a partir do faturamento anual

Porte	Faturamento anual
Microempresa	Até 2,4 milhões
Pequena empresa	Acima de 2,4 milhões até 16 milhões
Média empresa	Acima de 16 milhões até 90 milhões

(Continua)

(Conclusão)

Porte	Faturamento anual
Empresa média-grande	Acima de 90 milhões até 300 milhões
Grande empresa	Acima de 300 milhões

Fonte: BNDES, 2015.

Sendo assim, foi possível identificar que há inúmeros critérios para classificar as empresas e dependendo da instituição ela pode mudar a sua classificação. Deve-se ter cuidado com esses parâmetros, pois com o aumento da automatização dos processos dentro das empresas, o porte pode ser grande devido ao seu faturamento anual, mas pode compor um pequeno número de funcionários, podendo se inserir em portes distintos.

Desta maneira, o parâmetro utilizado para classificar as empresas do presente estudo foi o do SEBRAE, de acordo com o número de funcionários. Visto que seria indelicado apurar o faturamento anual das empresas.

2.1.1 O Valor das micro e pequenas empresas para a economia do país

O estudo elaborado por Teixeira *et al.* (2011), informa que as micro e pequenas empresas (MPEs) tem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social no Brasil, principalmente para a geração de empregos, o que pode ser comprovado pelos dados apresentados pelo SEBRAE no ano de 2010. De acordo com as autoras, no estado de Sergipe a situação não é diferente: de acordo com os dados do SEBRAE em 2010, as MPEs representam 98,7% do total de empresas do Estado, e o comércio é quem mais gera emprego.

Atualmente estamos enfrentando uma crise econômica no Brasil, mas ainda assim a taxa de empreendedorismo continuou a crescer. A pesquisa GEM afirma que por efeito da crise que o Brasil enfrentou nos últimos tempos, muitas pessoas ficaram desempregadas devido ao fechamento das empresas. Sendo assim, a oportunidade identificada diante desse cenário foi empreender por necessidade. Dessa forma, o empreendedorismo se torna um impulso para a abertura de empresas.

“No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões)” (SEBRAE, 2017). Seu valor é

formidável para a economia do país, devido também a geração de empregos que elas proporcionam.

As micro e pequenas empresas são importantes para a economia do país, mas de acordo com o GEM (2016) o seu índice de mortalidade é elevado. Conforme esse fator, muitas empresas fecham nos dois primeiros anos não conseguindo permanecer no ambiente na qual está inserida.

Segundo Marolli (2011), a situação financeira das micro e pequenas empresas está relacionada à demanda por seus produtos e serviços, como também ao respectivo pagamento por eles. Em geral, estas empresas costumam ter pouca reserva financeira no curto prazo, dificultando os negócios.

Contudo, o planejamento é uma das funções mais importante que o administrador ou dono do negócio das MPEs deve desempenhar para superar as barreiras e dificuldades do seu setor e do ambiente na qual estão inseridas, evitando que a sua empresa tenha uma morte precoce.

2.1.2 As micro e pequenas empresas em Sergipe e no Brasil

De acordo com a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), o Empresômetro MPE é um portal de internet com dados e números sobre o universo das micros e pequenas empresas brasileiras (MPEs).

Esse portal apresentou em 2016, que o estado de Sergipe possuía 103.234 empresas operantes. Dessas empresas, 95.933 são Micro e Pequena Empresa (MPE), isto é, aproximadamente 92,93% das empresas ativas no Estado, incluindo todos os segmentos de atuação.

Assim como se apresenta no Brasil, segundo dados do SEBRAE, “em 2016 as micro e pequenas empresas admitiram 9 milhões de trabalhadores, um número maior que os 5,7 milhões contratados pelas grandes e médias empresas no mesmo período”

Esses dados demonstram que as MPEs são fundamentais tanto para economia sergipana quanto para a economia brasileira, gerando emprego e renda para a população e ajudando no desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, as micro e pequenas empresas do Brasil necessitam de incentivos para permanecerem ativas, pois o excesso de burocracia e de taxas tributárias acaba dificultando a sua sobrevivência.

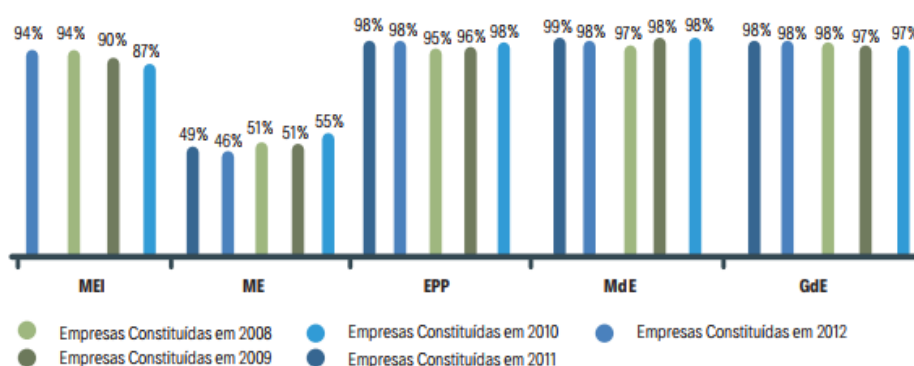
Em 2008, o Governo de Sergipe consolidou o trabalho de incentivo às micro e pequenas empresas. Foram mais de R\$ 22 milhões comprados juntos às MPEs do estado, o que representa 37% das compras realizadas pelo governo junto às empresas locais (COMPRASNET SE, 2015). Este auxílio do governo permitiu que as MPEs de Sergipe se firmassem no ambiente competitivo.

Outro acontecimento importante no ambiente das MPEs do Brasil foi a modificação do limite de faturamento do Supersimples. Por meio das mudanças, a partir de 2018, o limite de faturamento para que uma empresa permaneça no Simples Nacional aumenta de R\$ 3,6 milhões para R\$ 4,8 milhões. Em relação aos micro empreendedores individuais, o limite será elevado de R\$ 60 mil para R\$ 81 mil ao ano (CNC, 2016).

Os proprietários das micro e pequenas empresas celebraram essa mudança que evitou o aumento de impostos das empresas que estavam no limite do faturamento anual do SIMPLES. São inúmeros os desafios enfrentados pelas MPEs, e em decorrência disso inúmeras fecham as suas atividades com até dois anos de funcionamento.

O gráfico 1 mostra as taxas de sobrevivência das empresas de acordo com o seu porte:

Gráfico 1- Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos, por porte



Fonte: SEBRAE, 2016.

Os dados apresentados no gráfico 1, mostram que a sobrevivência das microempresas (ME) constituídas em 2012 foi de 55%. E no microempreendedor individual (MEI) e na empresa de pequeno porte (EPP) as taxas foram de 87% e 98%,

respectivamente. Esses dados mostram que o fechamento das MPEs possui um alto índice, sendo considerado o segmento com mais taxa de mortalidade.

Segundo o SEBRAE (2016, pag. 15):

Esses resultados parecem indicar que, no caso das empresas maiores (EPP, MdE e GdE), que já possuem uma estrutura mais organizada e maior capital, ou seja, já adquiriram suficiente “musculatura”, estas tendem a ter maior chance de sobrevivência (SEBRAE, 2016, pag.15).

Sendo assim, o planejamento estratégico se torna fundamental para a sobrevivência das empresas, independente do seu porte. Tornando-se uma possível saída para essa dificuldade de falecimento precoce.

2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico direciona a empresa na formulação das estratégias para alcançar os seus objetivos, considerando as interações tanto ambiente interno quanto do externo e geralmente são relacionados os gestores da alta cúpula.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2011, pag.18).

O ambiente no qual as empresas estão inseridas está em constante mudança, tanto os administradores quanto os donos das empresas precisam prever esses acontecimentos para se prepararem. Sendo assim, “(...) o planejamento e a estratégia dentro das organizações, neste ambiente atual de incertezas e dinamicidade, é um ponto fundamental de reflexão para os gestores”. (GODOY, 2009, p. 11).

Oliveira (2007) observa que as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;

- Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Para aproveitar as vantagens do planejamento estratégico, é necessário que a empresa possua bons funcionários e gestores para administrarem essa ferramenta, caso contrário podem surgir dificuldades na implantação do processo de formulação de estratégias.

As organizações carecem de informações sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento estratégico eficaz; tampouco possuem os talentos de gestão capazes de formular e implantar estratégias (ANSOFF, 1918).

Dessa maneira, o planejamento estratégico quando é bem implementado proporciona para as empresas inúmeras vantagens. Preparando-as para os desafios do ambiente competitivo no qual estão inseridas e adquirindo vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

2.2.1 Estratégia

De acordo com Oliveira (2011) a palavra estratégia significa literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente, general. A estratégia começou a ser usada pelos generais do exército com o objetivo de definir as melhores táticas para conseguir vencer os seus adversários.

Deste modo, no passado a estratégia foi utilizada para as ações militares. Mas, com o passar do tempo ela começou a ser estudada pela Administração e aplicada às organizações. Desde então, surgiram diversos conceitos referentes à estratégia na área empresarial.

Para Ansoff (1993) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.

Para Oliveira (2011) a estratégia é definida como:

Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2011, pag. 192).

Para Shumpeter (*apud* Mintzberg *et al*, 2000) e Drucker (1980), a estratégia pode ser vista “como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro”.

Com base nas definições acima, conclui-se concluir que a estratégia é importante para as organizações, preparando-as para as futuras mudanças e direcionando para o melhor caminho a ser seguido, assim elas estarão se destacando dos seus concorrentes obtendo uma posição mais competitiva no mercado.

“Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores externos à empresa, as estratégias também tem forte influência com os fatores internos da empresa” (OLIVEIRA, 2011, p.195).

Portanto, mediante os fatos expostos, a estratégia é uma ferramenta essencial para a gestão das organizações e de grande utilidade para garantir que os seus objetivos sejam atingidos.

2.2.2 Planejamento

A administração possui quatro funções, sendo elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. A primeira é considerada a mais importante, pois sem ela não consegue executar as demais funções. Sem uma definição clara das metas e objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-los, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados (SOBRAL, FILIPE, 2013).

Corroborando com o que foi apresentado acima, Oliveira (2007) define o planejamento como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais possibilitam uma situação viável de analisar as futuras consequências de decisões presentes de acordo com os objetivos organizacionais que auxiliarão na tomada de decisão no futuro, de forma mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Sobral e Filipe (2013) afirmam que o planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades.

Desse modo, o planejamento proporciona para a empresa uma sustentação nas suas futuras decisões, diminuindo o índice de incertezas e aumentando a

probabilidade de acertos. Com isso, a organização fica preparada para as futuras alterações que pode ocorrer tanto no ambiente interno quanto no externo.

Além do planejamento estratégico que foi apresentado no tópico anterior, existem mais dois tipos de planejamento, que são apresentados por Oliveira (2007).

- Planejamento tático- esse planejamento é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários e tem como objetivo desenvolver ações para determinada área/departamento, sendo assim ele não abrange a empresa por completo.
- Planejamento operacional- esse planejamento toma as decisões operacionais, tendo como objetivo as atividades de rotina da empresa, administrando recursos específicos e é desenvolvido pelos níveis organizacionais inferiores.

Porém, através da pesquisa GEM de 2016, verificou-se que inúmeras organizações não possuem planejamento formalizado ou até mesmo não têm planejamento. Esse fato é muito comum de ocorrer nas micro e pequenas empresa, pois, o planejamento informal é muito utilizado, pelo motivo delas acharem que por ter uma estrutura mais simples, quando comparada às empresas de médio e grande porte, a importância do planejamento também diminui.

Enfim, o planejamento formal ou informal é muito importante para que as empresas possam se organizar para sobreviver em ambientes competitivos e dinâmicos respondendo aos desafios ambientais.

2.2.3 Importância do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta que ajuda às organizações a se adaptarem no ambiente organizacional. De acordo com Cunha, *et al*, 2011:

Neste sentido, o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações a refletirem, a buscarem informações, a ampliarem sua visão de mercado, a direcionarem seus esforços, a envolverem seus colaboradores e a avaliarem seus progressos (CUNHA, *et al*, 2011, pag. 56).

Diversas mudanças podem ocorrer no ambiente que cercam as organizações, seja no âmbito da economia, da política, da cultura, da tecnologia ou até mesmo no estilo de vida das pessoas, e as organizações precisam estar preparadas para enfrentar os desafios. Moresco, *et al*, 2014, afirma que também é possível constatar

que o progresso do planejamento estratégico e do pensamento estratégico seguem as transformações do ambiente.

“Diante de cenários empresariais complexos e de grande turbulência, dispor de técnicas que auxiliam no processo gerencial é fundamental” (COLTRO, PAZZINI, 2016). Sendo assim, o planejamento estratégico é essencial nas organizações, mas para que ele seja bem implementado, é de suma importância ter um gestor capacitado para que esse desenvolva estratégias adequadas para a situação.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico tem como objetivo diminuir os riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, embora não assegurar possibilidades corretas, ajuda a reduzir a probabilidade de situações indesejáveis.

Portanto, essa ferramenta proporciona às empresas que utilizam, um desempenho organizacional melhor, adequando a empresa às suas necessidades.

2.3 Setor de alimentação fora do lar

Os hábitos alimentares da população vêm sofrendo transformações com o decorrer do tempo. “A alimentação, que antes era considerada apenas como fator de sobrevivência, é alvo de pesquisas que reconhecem sua importância como indicador social, cultural e ainda uma opção de lazer” (AVELAR, RESENDE, 2013). A globalização permitiu a diversificação dos alimentos podendo satisfazer a todos os paladares, assim como também proporcionou uma logística melhor. Segundo Collaço (2004), a possibilidade de se fazer refeições fora de casa e a crescente observação dessa prática, teve participação do ritmo acelerado da vida urbana, apresentando novas possibilidades de interpretação do comer.

De acordo com o portal Alimentação Fora do Lar, o setor de alimentação, também conhecido como “*foodservice*” é composto por restaurantes, lanchonetes, bares e outros agentes que fornecem refeições fora do lar. Segundo dados veiculados no portal, esse setor tem gerado diversos empregos, oferecendo oportunidade para muitas pessoas de terem o seu primeiro trabalho, absorvendo mão-de-obra não especializada, proporcionando melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras.

O IBGE realiza a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) que tem o objetivo de adquirir informações completas sobre os domicílios, famílias e pessoas, hábitos

alimentares e gastos, possuindo como unidade de coleta os domicílios. Conforme Claro, *et al*, 2014:

A partir do registro detalhado das aquisições de alimentos feitos pelas POF realizadas em 2002/2003 e 2008/2009 observou-se aumento da participação da alimentação fora do domicílio nas despesas totais com alimentação no país no período estudado (CLARO, *et al*, 2014, pág. 5).

“(...) o gasto com alimentação fora do domicílio já ultrapassa 30% das despesas totais com alimentação, se aproximando de valores apresentados por países desenvolvidos” (CLARO, *et al*, 2014, pág. 7).

Os hábitos alimentares de comer fora do domicílio estão aumentando cada vez mais em decorrência de diversos fatores.

Em conformidade com Vitonis (2008), existem inúmeras razões para impulsionar o setor, entre elas o ritmo acelerado da vida moderna que levam as pessoas a buscar uma alimentação fora de casa devido à praticidade ofertada, como também a busca em conseguir cumprir todas as tarefas diárias que a rotina acelerada propõe.

O SEBRAE realizou um estudo em 2017 sobre os bares e restaurante. De acordo com a pesquisa desse órgão, o setor da alimentação aparentou ser simples, mas na prática, pode-se perceber que é algo mais complexo. Pois, quando trabalha com comida, exige-se qualidade nos produtos oferecidos bem como nos serviços prestados. De tal maneira, que é necessário ter um bom planejamento, para identificar o seu público alvo e focar no seu seguimento. Abrangendo então uma complexidade no sentido de manter organização e qualidade desde a escolha dos produtos que serão utilizados, como também o modo de preparo, armazenamento e entrega ao cliente.

“Alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado” (SEBRAE, 2017). Justificando a afirmação acima, de acordo com a pesquisa realizada pela ABRASEL em 2016; esse estudo apresentou que um entre cinco proprietários de restaurantes, lanchonetes e bares brasileiros planejam repassar o ponto ou encerrar as atividades da sua organização em no máximo 12 meses. O motivo que leva os proprietários a terem essa atitude é de estarem atuando no limite ou no vermelho, obtendo uma redução drástica dos seus lucros.

Por isso, se torna fundamental ter um planejamento. “Em qualquer ramo de atividade, quanto maior a pesquisa menor é o risco...” (SEBRAE, 2017).

2.3.1 Mercado de Alimentação no Brasil

De acordo com o SEBRAE, o segmento de alimentação fora do lar foi um dos segmentos que mais se favoreceu com o desenvolvimento econômico brasileiro nos últimos 15 anos e também um dos mais acertados com a crise econômica. Ainda de acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas, o setor de alimentação é importante para a economia brasileira por acrescentar mais de um milhão de empresas formalizadas, estando caracterizadas 93% em empreendimentos familiares e 9% de pequenos negócios.

“Segundo o último levantamento, o setor de alimentação fora do lar movimentou R\$ 184 bilhões no Brasil em 2016, com tíquete médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas” (ABRASEL, 2017).

Com o passar dos anos, novas tendências são inseridas em diversos setores, e as empresas precisam mudar para se adequar aos novos valores.

As novidades de todo tipo e as pressões dos negócios estão levando as empresas a desenvolverem novas competências, de maneira consciente e voluntária. O domínio dessas novas competências e o preparo para explorá-las vai levar a novas estruturas organizacionais e a novas formulações de negócio. As empresas, seus diretores e seu pessoal precisarão estar aptos a participar dessa transformação (GONÇALVES, 1998, pag. 17).

A necessidade de se adaptar constantemente às novas circunstâncias preconiza que cada organização deve desenvolver um bom planejamento para atender às novas exigências do mercado, e se manter competitiva e em crescimento.

Os consumidores estão mais exigentes com o produto/serviço que é entregue. “Entretanto, no contexto atual, o custo-benefício nada tem a ver com o preço, mas com o quanto é entregue pelo que é cobrado” (SEBRAE, 2017). Exigindo que as empresas se diferenciem dos seus concorrentes, aumentando o valor dos seus produtos ou serviços.

Mesmo com a globalização, os gestores das empresas de qualquer segmento, precisam perceber que cada região tem sua cultura.

2.3.2 Situação em Aracaju- Sergipe

Pesquisas atuais sobre a quantidade de empresas no setor de alimentação em Aracaju- SE são inexistentes. A última pesquisa foi realizada entre o ano 1998 e 1999 pelo IBGE. De acordo com a pesquisa mencionada, existiam 693 estabelecimentos no setor de alojamento/alimentação e esse segmento ocupava a segunda posição em número de empresas e a terceira em ocupação de pessoal (21,7% do total), e faturava apenas R\$ 54,3 milhões no ano de 1998-1999.

De acordo com o SEBRAE (2012) a qualidade das informações acessíveis sobre o setor de alimentação é deficiente. Não é possível encontrar dados e informações organizadas e sistematizadas, o que transforma a pesquisa um verdadeiro garimpo. No entanto, a maioria das informações que existem sobre esse setor é geral e ampla, não especificando os dados por cidades e regiões.

Ainda em conformidade com o SEBRAE (2013), em 2007 o Brasil possuía um total de 39.577 empresas constituídas no setor abordado. Dessa maneira, percebe-se que o hábito de se alimentar fora do lar está evoluindo e em consequência disso, o número de empresas acompanha também esse crescimento do setor, aproveitando a oportunidade de empreender nesse sentido.

A Abrasel (2017) afirma sobre o setor de alimentação de Aracaju que:

Além de uma Orla bonita, a diversidade de prédios históricos e o ambiente típico de uma capital de pequeno porte, Aracaju quer transformar a sua culinária em mais um atrativo para aqueles que buscam conhecer a cidade e desejam uma experiência de imersão no cotidiano dos seus moradores (ABRASEL, 2017, pag.01).

O SEBRAE tem a proposta de transformar a culinária de Aracaju em mais um atrativo da cidade. Conforme a ASN, o projeto coordenado pelo SEBRAE chama-se “*Food Experience*”, que objetiva promover a competitividade e sustentabilidade do setor por meio do incentivo à inovação, melhoramento de gestão, possibilidade de acesso a novos negócios e introdução de práticas adequadas de segurança alimentar.

Dessa forma, pode-se perceber a importância de estudar o ramo alimentício, assim como em incentivar às empresas a evoluírem com o decorrer de sua jornada, mantendo a sua competitividade e adequando sua organização às mudanças impostas pelo ambiente.

O próximo tópico trata da inovação, que é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas que buscam criar propostas diferentes ao seu cliente e adicionar valor ao seu produto.

2.4 Inovação

A palavra inovação tem a sua origem do latim *innovare* e possui o significado de “fazer algo novo”. De acordo com Freitas Filho (2013), a inovação representa uma mudança no estado natural das coisas, adquiridas por meio de mudanças significativas e implementadas com sucesso a produtos, processos ou serviços.

Para os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.86), “inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Desse modo, inovação significa desenvolver algo novo e pode estar relacionada a uma nova tecnologia, um novo produto, um novo processo, uma nova prática ou até mesmo em adaptações pequenas em diversos âmbitos e situações.

Diversas pessoas confundem invenção com inovação, pois possui dificuldade em diferenciá-las. Segundo Quintella (2017), a invenção é a prática de criar uma nova tecnologia, processo ou objeto completamente original ou desconhecido. Já a inovação como foi definida anteriormente são melhorias de algo existente, podendo ser considerada como uma aquisição de uma nova matéria-prima ou o surgimento de uma nova organização de um setor.

O ambiente globalizado exige que as empresas acompanhem as mudanças do ambiente, desenvolvendo estratégias para manter a sua competitividade no mercado. Nesse seguimento Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.25) evidencia que “o desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade importante, pois o meio ambiente está mudando constantemente”.

É imprescindível que as organizações inovem para ganhar destaque no ambiente competitivo no qual estão inseridas, se destacando então dos seus concorrentes. Porém, a inovação ainda é desconhecida por muitas empresas e os seus gestores não sabem o seu verdadeiro significado. Pois, esse fator (inovação) pode estar em um novo produto, um novo método de produção, como também em novas fontes de matérias-primas.

As vantagens competitivas geradas por medidas inovadoras perdem o seu poder competitivo à medida que os seus concorrentes a copiam. Dessa forma Tidd,

Bessant e Pavitt (2008) afirmam que devido à vida útil dos produtos diminuírem, as empresas necessitam competir com o tempo, além das empresas concorrentes, pois além de introduzir novos produtos no mercado, elas têm a necessidade de fazê-los de forma mais ágil que os seus concorrentes.

2.4.1 Tipos de inovação

Existem diferentes abordagens para diferenciar os tipos de inovação. O autor Freitas Filho (2013) define os tipos de inovação conforme a classificação apresentada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Para a organização citada acima, existem quatro tipos de inovação, são elas:

- De produto: envolve modificações consideráveis nos potenciais dos produtos e serviços, podendo ser totalmente novos ou melhorias em produtos existentes;
- De processo: constituem em mudanças importantes nos métodos de produção e distribuição;
- Organizacional: realização de novos métodos organizacionais;
- De marketing. Elaboração de novas estratégias de marketing.

Com alguns itens distintos, Tidd, Bessant e Pavitt, (2008), afirmam que a inovação se diferencia em quatro tipos. Essa classificação é denominada pelos autores como os “4ps” da inovação, descritas a seguir:

- Inovação de produto: são modificações no produto/serviço ou o aperfeiçoamento do mesmo;
- Inovação de processo: são modificações na forma em que os produtos/serviços são originados e oferecidos;
- Inovação de posição: são modificações no ambiente em que os produtos/serviços são inseridos;
- Inovação de paradigma: são modificações no pensamento humano das pessoas que conduzem as ações da empresa.

As organizações podem inovar em diferentes graus, isto é, inovar elaborando mudanças significativas, modificando a essência da sua empresa ou até mesmo fazendo melhorias, sem produzir mudanças grandiosas e extraordinárias na organização.

“As inovações que alteram completamente o conceito são chamadas as inovações radicais, já as melhorias são as inovações incrementais”. (FREITAS FILHO, 2013, pag. 16). As inovações radicais transformam completamente o conceito do objeto e/ou fator remodelado, originando novos processos e produtos que mudam toda organização. Assim a empresa realiza diversas modificações e o seu custo de implementação acaba sendo alto.

Já as inovações incrementais são ocasionadas a partir de um produto ou processo que já existe, fazendo apenas melhorias nos mesmos. Normalmente ela atua por área, o seu tempo e custo de implementação acaba sendo menor em relação a inovação radical.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt, (2008), essas modificações são comuns em alguns setores ou atividades, porém às vezes são muito radicais e vão além da organização, modificando a base da sociedade, como foi o caso da máquina a vapor na Revolução Industrial. Porém, é necessário entender que a novidade é relativa para quem observa, pois para algumas pessoas a inovação pode não ser tão significativa como para outras.

2.4.2 O Processo de inovação

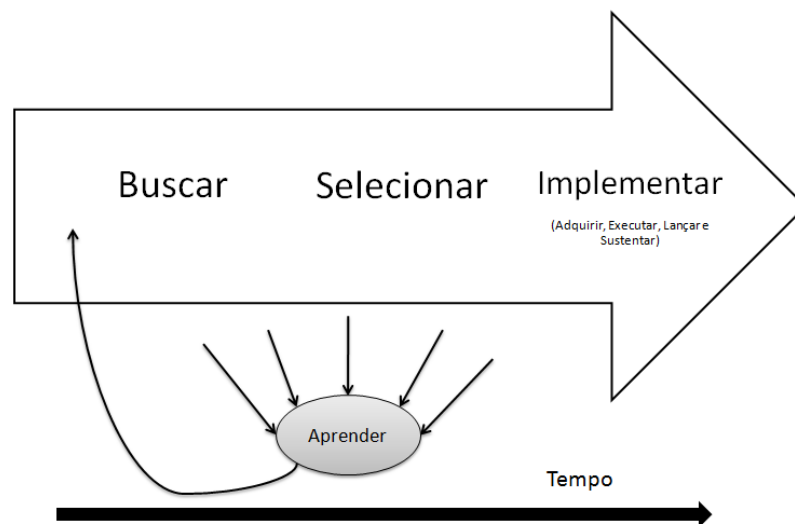
O processo de inovação pode ser realizado de diferentes maneiras pelas organizações, mas podemos verificar que existe um processo comum em todas as empresas. Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), esse processo compreende:

- Procura: pesquisar o ambiente (interno e externo) para investigar sinais importantes sobre as ameaças e oportunidades para mudança;
- Seleção: define quais os sinais devem ser levados em consideração, a visão estratégica da empresa de como ela pode desenvolver melhor;
- Implementação: interpretar a capacidade da ideia inicial em algo novo e impulsionar no mercado interno ou externo. Possibilitar a implementação não constitui em um acontecimento isolado, porém exige atenção especial a:
 - Aquisição de conhecimentos para proporcionar a inovação (como criar algo novo por meio da pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado, transferência tecnológica adquiridas através do conhecimento de outras fontes e alianças estratégicas).

- Execução do projeto sob circunstâncias de imprevisibilidade que exige grande habilidade para solucionar os problemas.
- Lançamento da inovação no mercado e administração do seu processo inicial de aceitação.
- Sustentabilidade de aceitação e uso da inovação em longo prazo – ou revisitando a ideia primordial e modificando-a – renovação.
- Aprendizagem- as empresas possuem (porém nem sempre aproveitam) a oportunidade de aprender com o desenvolvimento através desse ciclo, de modo que possam desenvolver a sua base de conhecimento e aperfeiçoar as formas em que o processo é gerenciado.

O processo de inovação é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, (2008, pag. 369).

Na concepção dos autores supracitados, o processo de inovação passa por muitas variações, mas o padrão básico permanece constante. O modelo proposto acima permite que todas essas ferramentas possam ser utilizadas para a gestão de inovação em todas as empresas.

Embora haja fatores comuns a serem confrontados e um conjunto convergente de receitas para lidar com os mesmos, cada empresa deve encontrar sua própria solução e desenvolvê-la dentro de seu próprio contexto. Apenas copiar ideias dos outros não parece ser suficiente; elas devem ser adaptadas e moldadas para se adequarem

a circunstâncias específicas (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, pag.89).

Os autores supracitados afirmam que as inovações alteram bastante em escala, natureza, grau de novidade entre outros, da mesma forma que as empresas inovadoras mudam constantemente.

De acordo com Freitas Filho (2013), o processo de inovação ainda não é muito organizado na maioria das empresas. Ele salienta ainda que:

Porém, quando se implementa um programa de inovação em uma empresa, o resultado normalmente não aparece o curto prazo. É por isso que muitas empresas não inovam, pois, o foco sempre é um retorno imediato (FEITAS FILHO, 2013, pag.49).

2.4.3 Inovação nas micro e pequenas empresas

O SEBRAE (2008) realizou uma pesquisa com o objetivo de verificar a inovação e competitividade no universo das MPEs brasileiras. Essa pesquisa contou com a participação de 4.200 MPEs, sendo 1/3 indústrias, 1/3 comércio e 1/3 serviços.

Em relação à inovação, na tabela 1, serão apresentados alguns dados relacionados aos principais tipos de inovação em relação aos processos ou métodos realizados no Brasil no ano de 2008 pelas micro e pequenas empresas.

Tabela 1 -Tipos de Inovação em relação aos processos ou métodos

Novos processos ou métodos	
Inovação	MPEs
Máquinas e Equipamento	6%
Informatização	5%
Mudanças na mão-de-obra	4%
Ações de “marketing”	3%
Novas tecnologias	2%
Aceitar cartão de crédito	2%
Mudanças de “layout”	1%
Outros	3%
Total de MPEs	25%

Fonte: Adaptado pelo SEBRAE-SP (2008).

Na tabela 2, são demonstrados os tipos de inovação em relação aos produtos e serviços.

Tabela 2 - Tipos de Inovação em relação aos produtos e serviços

Novos produtos ou serviços	
Inovação	MPEs
Produtos alimentícios	6%
Produtos de confecção/têxtil	2%
Máquinas e equipamentos	2%
Materiais de construção	2%
Serviços de informática	1%
Produto de madeira/imobiliário	1%
Produtos de metal	1%
Outros	9%
Total de MPEs	24%

Fonte: Adaptado pelo SEBRAE-SP (2008).

Na tabela 3, são apresentados os tipos de inovação em a novos mercados no Brasil no ano de 2008.

Tabela 3 - Tipos de Inovação em relação a novos mercados

Novos mercados	
Inovação	MPEs
Novos tipos de clientes	7,4%
Outras cidades	4,4%
Novos setores	2,9%
Outros estados	1,8%
Mercado externo	0,4%
Outros	0,2%
Total de MPEs	17%

Fonte: Adaptado pelo SEBRAE-SP (2008).

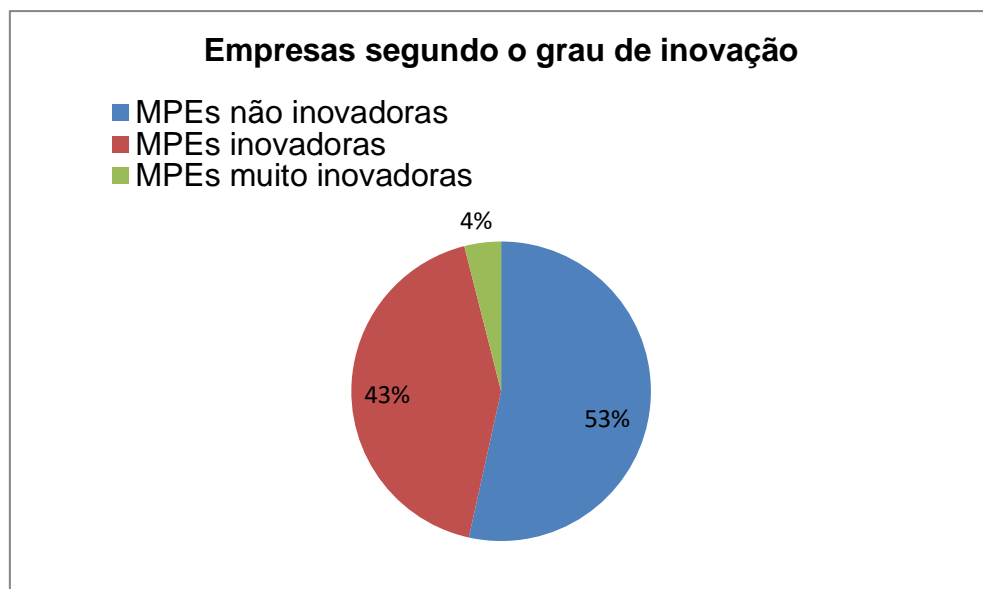
As informações contidas nas tabelas 1, 2 e 3, demonstram que muitos aspectos estimulam as organizações a buscarem inovações ou melhorias. O SEBRAE apresenta que 34% das organizações tendem a inovar por iniciativa dos próprios

donos, 33% por demanda/sugestões dos clientes, 30% devido à pressão da concorrência e apenas 2% por estímulo do governo. A principal fonte que as organizações usam para se manter atualizada sobre as inovações de produto, processo ou mercado é o meio virtual, ou seja, a internet, totalizando 36%.

O SEBRAE (2008) apresentou uma classificação para as MPEs de acordo com o grau de inovação, conforme pode ser visto no gráfico 2.

- “Empresas não inovadoras”: não fizeram, nos últimos 12 meses antes da entrevista, nenhuma inovação de produto, processo e mercado;
- “Empresas inovadoras”: fizeram, nos últimos 12 meses antes da entrevista inovação de produto ou de processo ou de mercado;
- “Empresas muito inovadoras”: fizeram, nos últimos 12 meses antes da entrevista, inovação de produto e de processo e de mercado.

Gráfico 2- Empresas segundo o grau de inovação



Fonte: Adaptado pelo SEBRAE-SP (2008).

A partir dos resultados do gráfico 2, é possível verificar que as MPEs que inovam obtêm um desempenho superior em relação às MPEs que não inovam. “(...) na comparação de 2008 com 2007, 86% das MPEs muito inovadoras e 64% das MPEs inovadoras declararam aumento de faturamento, ante 47% das MPEs não-inovadoras” (SEBRAE, 2008, p.31). Pode-se encontrar inovação tanto nas médias e grandes empresas quanto nas micro e pequenas. “O grande problema do Brasil é que são poucas as empresas que se deram conta da importância da organização

deliberada e formalmente gerenciada do processo de inovação” (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008, pag.14).

Diversas empresas desconhecem o processo de inovação e não conseguem discernir a sua importância. Contudo, quando a empresa possui planejamento estratégico adequado, a inovação tende a ocorrer mais facilmente.

3 METODOLOGIA

Este capítulo irá retratar de forma minuciosa a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa. Quanto à descrição dos métodos, seguiu-se o seguinte percurso: a caracterização do estudo, método da pesquisa (abordagem), unidade de análise e parâmetros para seleção dos casos, fidedignidade e critérios de validade, categorias analíticas e elementos de análise

3.1 Caracterização do estudo

O autor Gil (2008), explica que é cabível à pesquisa científica três classificações, são elas: pesquisa descritiva, explicativa e exploratória. Desse modo, a seguir será conceituado de forma breve cada uma dessas modalidades mencionadas.

A pesquisa exploratória possui o objetivo de investigar determinado fator e/ou fenômeno, propiciando aproximação diante da compreensão frente à questão que está sendo explorada para que o mesmo se torne compreensível ou até mesmo com o intuito de levantar pressupostos (GIL, 2008).

O autor supracitado menciona ainda que:

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (GIL, 2008, pag. 27).

A pesquisa explicativa tem a finalidade de registrar fatos, analisar, interpretar os mesmos, e, por fim, fazer a identificação casual. Essa pesquisa possui o objetivo de elucidar a ocorrência do fato (Lakatos e Marconi, 2011). Conforme Vergara (2009, pag. 47) “a investigação explicativa visa, portanto, esclarecer quais os fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva, pois dispõe de um propósito, no qual há exigência em que o pesquisador possua diversos conhecimentos acerca do objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, o investigador observa, classifica,

registra, analisa e interpreta. No entanto, ele não pode interferir de forma alguma no objeto (TRIVIÑOS, 1987). Gil salienta ainda que:

Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. (GIL, 2008, pag. 28).

A presente pesquisa seguiu a classificação de pesquisa apresentada por Vergara (2009), que caracteriza a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

- a) Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa descritiva, porque objetiva apresentar as características das MPEs pesquisadas, descrever o seu planejamento estratégico e as suas inovações.
- b) Quanto aos meios: a pesquisa é um estudo de casos múltiplos, por ser elaborada a partir de dados de mais de duas empresas. Segundo a autora estudo de caso tem um caráter de dar profundidade e descrição e pode ser realizado em campo ou não.

Essa pesquisa também se caracteriza como qualitativa. O fato de possuir uma relação direta com o ambiente (micro e pequenas empresas) que será estudado, como também a preconização de uma visão ampla dos entrevistados, bem como seus pensamentos e *insights* a torna qualitativa. Como afirma Deslauriers (1991):

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, pag. 58).

Desse modo, na pesquisa qualitativa é concedida ao entrevistado a exposição de suas ideias de forma livre, ou seja, sem limitações em relação ao tema proposto. Nesse sentido, Pinheiro *et al* (2004, p. 125), afirmam que “a pesquisa qualitativa é um estudo não estatístico que identifica e analisa profundamente dados não mensuráveis”.

3.2 Método da pesquisa (abordagem)

Para levar a termo os objetivos desta pesquisa, a estratégia utilizada consiste em estudo de caso. Segundo Goode e Hatt (1973) esse tipo de estudo caracteriza-se por obter profundidade mediante o objeto estudado, tornando o conhecimento a respeito dele bastante abrangente e esmiuçado.

De acordo com Yin (2001, pag. 32) esse tipo de estudo é delineado como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Ainda de acordo com o autor supracitado o estudo de caso não generaliza os seus resultados, mas sim aborda as suas particularidades de modo que são inicialmente compreendidas e em seguida interpretadas de forma acentuada e significativa.

O estudo de casos múltiplos fornece mais informações acerca da temática abordada, ou seja, as referências colhidas são adicionadas e se complementam uma as outras, pois mais de um caso é averiguado. Outro fator importante é que o mesmo consente uma investigação empírica, isto é, proporciona o estudo de um acontecimento contemporâneo da forma em que se mostra na coletividade social (YIN, 2001).

3.3 Unidade de análise e parâmetros para seleção dos casos

Bardin (1977) evidencia que a análise de conteúdo se trata de um aglomerado de métodos de análise das comunicabilidades, utilizando sistematização e objetividade em sua metodologia de detalhamento do conteúdo da comunicação. O autor ressalta ainda que é imprescindível que tenha precisão na análise, isto é, ir além do óbvio, investigando de forma profunda as questões expostas.

O critério para delimitação das organizações foi o seu porte, respeitando a categorização posta pelo SEBRAE. Desse modo, foram demarcados somente micro e pequenas empresas. Foram selecionadas 8 empresas que atuam no ramo alimentício situadas na cidade de Aracaju-Sergipe. Os fatores cruciais para a escolha das mesmas foram: formalização da empresa; tempo de atividade e rotatividade de pessoas.

3.4 Categorias analíticas e elementos de análise

As categorias analíticas e os elementos de análise do presente estudo foram estabelecidos por meio da fundamentação teórica, sendo resumidas em cinco unidades, descritas no quadro 4. As perguntas foram desenvolvidas com base nos objetivos específicos do presente trabalho. No quadro 04, são apresentados os objetivos específicos, as categorias analíticas e os elementos de análise.

Quadro 4 - Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas	Elementos De Análise.
Caracterizar as MPEs pesquisadas;	Características das MPEs	Porte da empresa; tempo de vida; perfil do empreendedor; escolaridade do empreendedor.
Verificar a presença de planejamento estratégico nas MPEs de alimentação em Aracaju;	Planejamento estratégico	Ausência de planejamento; Planejamento informal; Planejamento formal
Identificar as inovações presentes nas MPEs de alimentação estudadas;	Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing
Diagnosticar o processo pelo qual cada uma das inovações adotadas;	Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.
Descrever o processo de planejamento adotado em cada MPE;	Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.
Identificar, se houver, a relação entre planejamento estratégico e inovação nas empresas pesquisadas.	Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

3.5 Fonte de evidências

As principais fontes de evidências relacionadas à pesquisa de natureza qualitativa são: entrevistas, questionários, os testes e a observação. Entretanto, Yin (2009) afirma que a aplicação de diversas fontes de evidências nos estudos de caso possibilita que o pesquisador se dedique a uma vasta multiplicidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

Sendo assim, primeiramente foram definidas as empresas que estão presentes no estudo para então realização do contato, para verificar a disponibilidade do gestor para a entrevista. Elas foram realizadas pessoalmente, com o auxílio de um roteiro contendo perguntas objetivas e subjetivas.

Para Yin (2015), a entrevista é um dos instrumentos mais importantes para a coleta de dados, pois permite que você consiga opiniões e conhecimentos sobre tema.

4 ANÁLISE DE DADOS

Anteriormente a este capítulo, foi apresentada a fundamentação teórica a respeito do objeto de estudo do presente trabalho e então, foi realizada a análise dos resultados a partir das informações coletadas por meio das entrevistas feitas.

Foram entrevistados 08 (oito) proprietários de diferentes empresas listadas como amostra. O número de casos foi escolhido de forma intencional, decorrente da disponibilidade dos empresários para responder o questionário.

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado para a pesquisa quantitativa foi o roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro elaborado foi dirigido a uma pessoa de cada uma das MPEs, conforme definido nas unidades de observação, que responderam as questões nele contidas mediante entrevista pessoal.

As entrevistas foram previamente agendadas para que os participantes do estudo pudessem receber pessoalmente o entrevistador. Eles responderam a um questionário, sendo este apresentado no apêndice.

Após a coleta, foi realizada uma análise qualitativa dos dados, agrupando-os por correspondência de significados. A transcrição das questões e suas respostas foram agrupadas de acordo com o objetivo proposto para este estudo.

A seguir são apresentados oito casos de empresas do setor de alimentação situadas na cidade de Aracaju-SE, será feita uma breve apresentação de cada empresa com suas características e serão abordados os temas de planejamento estratégico e inovação de cada empresa individualmente. Foram entrevistadas uma hamburgueria, uma pastelaria, uma pizzaria, quatro bares/restaurantes e um restaurante e pizzaria.

4.1 EMPRESA A – HAMBURGUERIA

A hamburgueria e petiscaria foi fundada em 2017 na cidade de Aracaju-SE e está localizada no bairro Coroa do meio. Sua estrutura física compõe salão de atendimento, cozinha e depósito. A empresa possui 17 funcionários mais o empreendedor e é considerada pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de lanches, tendo como carro-chefe os hambúrgueres.

O empreendedor A tem 25 anos e é natural da cidade Belém do São Francisco-PE. Sua formação é de nível superior completo em Gastronomia na Universidade Tiradentes (UNIT).

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico do empreendedor e as suas inovações, apontadas no discurso do empreendedor entrevistado.

4.1.1 Planejamento Estratégico

O empreendedor iniciou suas atividades há menos de um ano na galeria situada no bairro Coroa do Meio. Todos os dias o empreendedor passava pelo local com a placa de aluga-se e ficava imaginando o seu primeiro negócio ali, ele que mora próximo ao local viu que a localização seria estratégia, tanto por parte dele quanto dos públicos-alvo que ele pretendia alcançar. E então tomou a decisão de abrir o seu primeiro negócio que iria precisar de um grande investimento. Ele acreditou, pediu empréstimo e iniciou as reformas em setembro de 2017 e inaugurou em fevereiro de 2018.

O empreendedor acredita que o planejamento estratégico é a organização do comércio e você precisa saber do seu fluxo de caixa para poder tomar as decisões relacionadas ao seu negócio.

O planejamento estratégico da empresa é formal e é realizado de três em três meses. O empreendedor se organiza por meio de planilhas e anota tudo o que faz e investe na hamburgueria para ter um melhor posicionamento das suas ações e da situação financeira da empresa.

A empresa não possui a missão da empresa declarada, mas afirma que é trazer o que é de melhor para os seus clientes. E o objetivo almejado por ela é abrir franquias, expandindo sua marca e conhecimento. E em relação aos valores, a empresa possui responsabilidade com o meio ambiente e responsabilidade social.

4.1.2 Ações Inovadoras

As inovações costumam estar sempre presentes na hamburgueria. A empresa foi toda planejada buscando ser diferente das demais, a arquitetura da hamburgueria

foi inspirada na arquitetura americana com um toque regional na escolha dos objetos decorativos. A empresa apresenta inovações em produto e serviço, organizacional e em marketing.

Dentre as inovações de produto estão: o hambúrguer *low carb*, o hambúrguer vegano, o hambúrguer da copa, o hambúrguer rosa e as embalagens personalizadas da copa.

O hambúrguer *low carb* surgiu para atender ao público que faz a dieta do *low carb* que buscam diminuir a quantidade de carboidratos; dessa forma o pão é retirado da receita. Já o hambúrguer vegano não usa nenhum produto de origem animal durante o seu processo e foi desenvolvido para atender as pessoas que tem alimentação vegana, permitindo que elas compartilhem o mesmo local com as pessoas que não aderem a mesma alimentação. O empreendedor fala que a inovação nesses dois produtos surgiu porque ele sentiu a necessidade, conforme explica a sua fala.

“Muitos clientes me pedem o hambúrguer vegano, *low carb*, sem glúten. Eu já tinha feito testes, mas não queria colocar aqui porque iria atingir só um público, mas tive que colocar. Fiz uma consulta com uma nutricionista e investi”.

O hambúrguer rosa surgiu para homenagear as mulheres no dia da mulher e no outubro rosa, o sucesso foi tão grande que permaneceu no cardápio, sendo muito pedido por mulheres e também por crianças.

O hambúrguer da copa foi mais uma inovação, os pães vêm com cores da bandeira, sendo amarelo e verde, verde e azul ou azul e amarelo. O empresário criou-o como uma forma de entrar no clima na copa do mundo representando o nosso país e as embalagens que acompanham todos os hambúrgueres durante o período da copa também foi modificada com as cores do Brasil.

Em inovações de serviço, podemos destacar o *delivery* pelo *Ifood*. A adoção dessa inovação permitiu ao empreendedor atender público de diferentes bairros, aumentando o seu faturamento durante a semana que tem o seu movimento reduzido.

O empreendedor também fez inovação organizacional. A forma de comunicação na organização foi modificada com o objetivo de otimizar o tempo. Dessa forma, todos os funcionários usam rádio comunicador e faz pedido pelo celular, como segue em seu relato.

“Todos os restaurantes grandes usam isso, rádio comunicador, faz pedido pelo celular. Então, porque a minha empresa não podia ter? Mesmo sendo pequena e nova? Então eu vi isso, em um jeito de inovar e atender melhor ao cliente”.

A inovação organizacional também é presente na empresa com o uso das luvas de plástico disponibilizadas aos clientes para comer hambúrguer. Essa inovação surgiu durante uma viagem da mãe do empreendedor à Itália, a mãe viu uma hamburgueria do país fazendo essa prática e ligou para o filho, como destaca o empreendedor.

“Quando minha mãe me ligou eu fui correndo comprar. As luvas são colocadas dentro de um pote de vidro em cada mesa do estabelecimento. A minha foi a primeira hamburgueria a adotar essa prática e depois todas copiaram a ideia. O bom do uso da luva é que você consegue comer com a mão sem se sujar e é muito mais gostoso do que comer com garfo e faca”

Já as inovações em marketing o empreendedor destaca que essas inovações são o seu foco. Ele contratou uma empresa para administrar as suas redes sociais e tirar fotos para a publicação da mesma na plataforma do *instagram*. Essa empresa vai uma vez por mês para fazer fotos dos pratos disponíveis no cardápio e usa-las durante o mês correspondente. O empreendedor também tem uma parceria com um *digital influencer* de Aracaju para divulgar o seu negócio realizando vídeos comendo os hambúrgueres e petiscos. E semanalmente o empreendedor realiza promoções com bebidas ou comidas.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, o empreendedor destaca que: “Existe relação. Tudo na empresa precisa ter planejamento, pois só assim você conhece o seu negócio para poder inovar”.

A empresa A é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. O empreendedor também destaca houve mudanças com relação ao marketing, produtos e serviços.

O quadro 5 apresenta o resumo da empresa A.

Quadro 5 – Resumo da empresa A

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	9 meses
	Gênero do empreendedor	Masculino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino superior completo em Gastronomia
	Quantidade de funcionários	17 (dezesete).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto e/ou serviço; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de produto e serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa – compra – implementa
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Realiza o planejamento através do fluxo de caixa.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Existe relação. Tudo na empresa precisa ter planejamento, pois só assim você conhece o seu negócio para poder inovar”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.2 EMPRESA B- PASTELARIA

A pastelaria foi fundada em 2008 na cidade de Aracaju-SE e está localizada no bairro Atalaia, na orla da cidade. Sua estrutura física compõe um salão de atendimento, cozinha, depósito e escritório. A empresa possui 23 funcionários mais a empreendedora e o marido e é considerada uma pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de lanches, tendo como destaque, o pastel.

A empreendedora B tem 52 anos e é natural da cidade de Graccho Cardoso-SE. Sua formação acadêmica é de nível superior incompleto em Gastronomia na Universidade Tiradentes (UNIT).

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico da empreendedora e as suas inovações, apontadas no discurso da empreendedora entrevistada.

4.2.1 Planejamento estratégico

A empreendedora iniciou as atividades há 10 anos na Feira do Aratrip, na praia de Atalaia, em Aracaju-SE. Com o fechamento da empresa de agência de viagens do seu marido, na qual também trabalhava, a empreendedora recebeu um convite por meio de um amigo para comprar o ponto da feira, iniciando o seu primeiro empreendimento no ramo alimentício, com uma barraca de lona de 3x3 vendendo pastéis. Desde então, a empreendedora não parou de crescer e abriu outro empreendimento. O segundo empreendimento foi na Galeria Passaredo Jardins, no bairro Jardins. Segundo a empreendedora:

“O custo dali era muito alto, mas eu me rebolava para pagar o custo da loja, porque eu assava os pães até na minha casa, pois as vezes não dava vencimento e eu precisava ir em casa duas ou três vezes no dia. Tinha finais de semana que usávamos oito mesas da galeria, sendo que só eram disponibilizadas quatro. Então tudo que eu fiz no café foi um laboratório para isso aqui hoje”.

Quando questionada sobre o planejamento estratégico a empreendedora relata que:

“Seria excelente que em todos os segmentos o planejamento fosse presente, mas na maioria das vezes quando percebemos, fazemos para depois nos planejar, e com o passar do tempo aprendemos com os tombos e as duras penas para voltar a planejar, e tudo acaba ficando mais fácil”.

A empresa realiza o planejamento formal a partir do fluxo de caixa com projeção para 1 (um) ano. A empreendedora declara que a missão da empresa é surpreender pela culinária e serviço, num ambiente aconchegante. E o objetivo almejado empresa é se reorganizar financeiramente. Em relação aos valores vivenciados pela empresa, podemos destacar o respeito ao oferecer os produtos e a excelência nos serviços.

4.2.2 Ações Inovadoras

A empreendedora há 9 anos recebe apoio do SEBRAE, com consultorias e cursos de capacitação. A empresa está participando pelo segundo ano do programa de Agente Locais de Inovação (ALI), no qual a empresa recebe visitas do agente inovador que analisa a empresa, com a finalidade de identificar oportunidades de inovação. A empreendedora relatou que o atual agente local do SEBRAE já não tem mais muitas ideias para te oferecer, porque quando aparece a oportunidade, ela agarra e inova, mesmo sem a consultoria.

Ela aponta que as principais inovações que fez no empreendimento, foi por meio de aquisição máquinas, sistema e mudanças nos processos e produtos oferecidos. Dentre as inovações de processos estão: máquina de lavar e secar pratos, máquina de fazer suco de laranja e máquina de gelar copos.

A máquina de gelar copos foi uma aquisição para melhorar a prática que a empreendedora já realizava no seu negócio anterior. De acordo com o relato da empreendedora:

“Eu realizava a prática de gelar copo já na feira do Aratrip. No espaço tínhamos um *freezer* que não estava ocupado completamente e passamos a colocar os copos de vidros. Mas nossa prática foi barrada pela Associação e tivemos que parar, pois não era permitido copos de vidro no espaço que era compartilhado com as outras barracas”.

Já a máquina de fazer suco de laranja substitui o trabalho manual do funcionário de cortar e espremer as laranjas, o funcionário tem apenas o trabalho de coar o suco e adicionar gelo e açúcar, se o cliente desejar.

A máquina de lavar e secar pratos gerou uma grande vantagem para o negócio. Ela proporcionou inúmeras vantagens, dentre elas: economia de água e produtos de limpeza, evita acidentes, aumenta a produtividade do funcionário e oferece uma maior segurança de higiene para os clientes.

Dando continuidade às inovações da empresa, a mudança do sistema foi fundamental. A empreendedora relatou que o SEBRAE apresentou um sistema e ela fez a implementação, mas o sistema não foi eficaz para sua empresa e não estava suprimindo as suas necessidades. O atual sistema da empresa foi descoberto em uma viagem de negócios realizada pela empreendedora para participar de uma feira de

inovações do setor, a gestora conheceu o dono do sistema que trabalha atualmente e ele indicou o representante da região.

Quanto ao uso de inovação organizacionais, por meio de mudanças de processos, a empreendedora teve a ajuda do SEBRAE. Ela trouxe para sua empresa uma profissional para ensinar práticas de higienização para os seus funcionários. A questão da higiene é muito importante para a empreendedora e é levada a sério, tanto as práticas de manipulação dos alimentos da sua empresa quanto a organização e limpeza de todo o ambiente, tanto interno quanto externo. A empreendedora releva:

“A nossa cozinha é muito visitada, de estudantes até clientes, recebemos muitos pedidos para conhecê-la e ela é uma referência para quem está montando seu negócio. O SEBRAE nos indica constantemente.”.

Durante a entrevista foi observado a organização e limpeza impecável do ambiente, onde existe um profissional designado para essa função. Ainda na questão da higiene, os pratos do estabelecimento são todos envolvidos no papel filme e a empreendedora revelou que aprendeu essa prática em um curso oferecido pelo Makro. Conforme a fala da empreendedora:

“Eu sou rata de curso, e em um oferecido pelo Makro dentro do *container*, eu aprendi a prática de envolver os pratos no papel filme. Essa prática evita contaminações e dar uma maior segurança para os clientes, agregando valor a nossa empresa”.

As inovações do produto é outro ponto importante. A empreendedora realiza constantemente testes de produtos com diferentes ingredientes em busca de superar a qualidade dos seus produtos. Conforme a sua fala:

“Nós aqui só usamos temperos orgânicos e naturais. Já tentamos implementar temperos condicionados, mas não fica o mesmo sabor. Muitos dos temperos utilizados aqui são plantados na minha casa. Até os molhos são feitos aqui, fizemos um teste recentemente com o molho barbecue, não gostamos e fizemos o nosso próprio molho”.

A inovação de serviço também é presente, a empreendedora aderiu ao *Ifood* com a estratégia de intensificar as suas vendas.

A inovação em marketing está sendo mais intensificada com a ferramenta do *Instagram* com a publicação de informações e imagens dos produtos atraindo clientes a conhecerem o local.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, as empreendedoras expõem que: “Não existe relação. Porque você pode inovar sem estratégia, mas quando você planeja você pode ter uma inovação em menor custo”

A empresa B é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. A empreendedora também destaca houve mudanças com relação aos profissionais que trabalham na sua empresa, no processo de compras, finanças e marketing e produtos

O quadro 6 apresenta o resumo da empresa B.

Quadro 6 – Resumo da empresa B

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	10 anos
	Gênero do empreendedor	Feminino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino superior incompleto em Gastronomia
	Quantidade de funcionários	23 (vinte e três).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto e/ou serviço; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de produto e serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa – compra – implementa
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Realiza o planejamento através do fluxo de caixa.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Não existe relação. Porque você pode inovar s estratégia, mas quando você planeja você pode ter uma inovação em menor custo.”

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.3 EMPRESA C- RESTAURANTE

O restaurante foi fundado em 1984 na cidade de Aracaju-SE e está localizado no bairro Luzia. Sua estrutura física compõe um salão de atendimento, cozinha e depósito. A empresa possui 12 funcionários mais a sua esposa e é considerada uma pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de almoços.

O empreendedor da empresa C tem 86 anos e é natural de São Paulo-SP. Sua formação acadêmica é ensino médio completo.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico do empreendedor e as suas inovações, apontadas no discurso do empreendedor entrevistado.

4.3.1 Planejamento Estratégico

Quando questionada sobre o planejamento estratégico o empreendedor destaca que “o planejamento é algo para renovar as estratégias para atender melhor os clientes para que no futuro possa alcançar novas metas”.

A empresa realiza o planejamento formal a partir do fluxo de caixa com projeção para 1 (um) ano. O empreendedor declara que a missão da empresa é apresentar a culinária sergipana E o objetivo almejado da empresa é ampliar a participação no mercado. Em relação aos valores vivenciados pela empresa, ele destacou que é um conjunto, sendo eles: a qualidade nos produtos e serviços oferecidos, a responsabilidade ambiental e a responsabilidade social.

4.3.2 Ações Inovadoras

A empresa não apresentou nenhuma inovação. O motivo da resistência à mudança foi demonstrado por parte do empreendedor e sua esposa, que são idosos. Eles temem perder o controle da empresa com as inovações, pois são idosos e não têm muito conhecimento das novas tecnologias presentes no mercado. Dessa forma o processo de inovação é inexistente e a empresa é classificada como empresa não inovadora.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, o empreendedor declara que “Sim, existe relação. Porque com o planejamento a empresa tem mais estrutura para fazer a inovação, conquistando mais clientes e obtendo um bom retorno”.

A empresa C é classificada como empresa não inovadora, pois não fez, nos últimos 12 meses, nenhuma inovação de produto e de processo. Mas o empreendedor destaca que houve mudanças com relação ao marketing, produtos e serviços e profissionais que trabalham na sua empresa.

O quadro 7 apresenta o resumo da empresa C.

Quadro 7 – Resumo da empresa C

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	34 anos
	Gênero do empreendedor	Masculino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino médio completo
	Quantidade de funcionários	12 (doze).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	Não possui inovação.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Ausência do processo de inovação.
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Realiza o planejamento através de planilhas.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Sim, existe relação. Porque com o planejamento a empresa tem mais estrutura para fazer a inovação, conquistando mais clientes e obtendo um bom retorno”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.4 EMPRESA D- BAR E RESTAURANTE

O bar e restaurante foi fundado em 2008 e está localizado em dois endereços: no bairro Farolândia e no bairro Atalaia. Sua estrutura física é composta por: salão de atendimento, cozinha, espaço *kids*, depósito e casa do lixo. A empresa possui 22 funcionários nos dois estabelecimentos, mais a empreendedora e o marido e é

considera pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de almoços e petiscos.

A empreendedora da empresa D tem 33 anos e é natural de Aracaju-SE. Sua formação acadêmica é ensino superior incompleto em Psicologia.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico da empreendedora e as suas inovações, apontadas no discurso da empreendedora entrevistada.

4.4.1 Planejamento Estratégico

A empresa surgiu de uma oportunidade. A antiga proprietária do estabelecimento estava com a idade avançada e decidiu passar o ponto e a empreendedora e seu marido aceitaram a dar continuidade ao negócio, adquirindo experiência da antiga dona e dos funcionários que já trabalhavam com ela. Anos depois, o casal começou a fazer na área para aprimorar os seus conhecimentos e o desenvolvimento das suas atividades.

A empresa possui duas unidades, a matriz localizada no bairro Farolândia que tem 10 anos de existência e a filial localizada na orla que tem apenas 2 anos.

Quando questionada sobre o planejamento estratégico, a empreendedora afirma que: “É você pensar no futuro, ver onde você está e aonde você quer chegar elaborando estratégias para conseguir alcançar os seus objetivos”.

A empresa D realiza o planejamento informal, mas possui o auxílio de planilhas para ter uma direção na tomada de decisão. A missão da empresa é: “levar para as pessoas uma culinária de alto padrão”. Os objetivos almejados pela mesma é difundir o sabor sergipano e a culinária regional. E em relação aos valores vivenciados pela empresa, podemos destacar a responsabilidade ambiental e responsabilidade social.

4.4.2 Ações Inovadoras

A empresa apresenta inovações. As inovações identificadas foram: inovação de processo, inovação de marketing, inovação organizacional e inovação de produto.

A implementação de um novo sistema foi fundamental para a empresa pesquisada, pois permitiu um melhoramento no processo de pedidos evitando erros que antes eram corriqueiros. Como segue na fala da empreendedora:

“O sistema de automação agiliza os processos da empresa. Usamos também um sistema próprio para a área financeira que mostra os resultados com mais precisão. Com essas ferramentas tenho sempre em mãos os gráficos de qualquer período que necessito. E isso facilita muito o planejamento da empresa para o futuro”.

A inovação em marketing agregou muito valor a empresa, com a ferramenta do *Instagram* e um profissional em *marketing*, a empresa conseguiu divulgar os seus pratos, promoções e ter o feedback dos seus clientes.

Em relação às inovações organizacionais, a empresa inovou com a criação do espaço *kids*, criando um ambiente bem diferenciado do que costumamos ver nos concorrentes. E pôs no restaurante a lixeira reciclável que auxilia na coleta seletiva e estimula as pessoas a contribuírem para um mundo melhor.

Já em relação às inovações em produto, a empreendedora revela que sempre busca ampliar e diversificar o cardápio da empresa. A último prato foi desenvolvido para o Circuito Regional de Gastronomia com o apoio do SEBRAE para o projeto “Polo Gastronômico de Sergipe”. O prato criado se chama “pirulito de caranguejo” ele é composto por 6 (seis) duplas patinhas de caranguejo empanadas servida com molho vinagrete apimentado.

A empreendedora revela na entrevista que está bastante satisfeita com as inovações que realizou e destacou que sempre tiver oportunidade irá inovar. O processo de inovação da sua empresa se apresenta da seguinte forma: pesquisa (experimental) – compra – implementação.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, a empreendedora declara “Sim. Porque para se fazer um planejamento você precisa analisar tudo o que está fazendo, conseguindo ter uma visão de mercado.

A empresa D é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. A empreendedora também destaca houve mudanças com relação aos profissionais que trabalham na sua empresa, no processo de compras, finanças e marketing e produtos, na localização e no serviço.

O quadro 8 apresenta o resumo da empresa D.

Quadro 8 – Resumo da empresa D

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	10 anos
	Gênero do empreendedor	Feminino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino superior incompleto (psicologia)
	Quantidade de funcionários	22 (vinte e dois).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento informal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de processo, inovação de marketing, inovação organizacional e inovação de produto
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa (experimentação) – compra – implementação
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Realiza o planejamento através de planilhas.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Sim. Porque para se fazer um planejamento você precisa analisar tudo o que está fazendo, conseguindo ter uma visão de mercado”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.5 EMPRESA E- BAR E RESTAURANTE

O bar e restaurante foi fundado em 1989 na cidade de Aracaju- SE e está localizado no bairro de Atalaia, na orla da cidade. Sua estrutura física compõe-se um salão de atendimento, cozinha, balcão, 3 depósitos, escritório e sala para tratamento de peixes e carnes. A empresa possui 30 funcionários mais o empreendedor e é considerada empresa de pequeno porte. A principal atividade da empresa é o fornecimento de almoços, assim como de petiscos e pastéis, sendo esse considerado o destaque do bar e restaurante.

O empreendedor tem 55 anos e é natural da cidade de Japaratuba-SE. Sua formação acadêmica é ensino médio completo.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico do empreendedor e as suas inovações, apontadas no discurso do empreendedor entrevistado.

4.5.1 Planejamento estratégico

O empreendedor iniciou as atividades há 29 anos no mesmo local, onde o bar e restaurante daquela época era apenas um barraco de madeira, onde algumas partes eram levadas pelo mar quando a maré ficava alta. Com esses acontecimentos corriqueiros o proprietário, junto com o seu irmão viram a necessidade de elaborar uma nova estrutura e assim fez. Ao longo do tempo ele foi fazendo modificações na estrutura e no cardápio, na medida da evolução do seu negócio. Quando questionado sobre o planejamento estratégico o empreendedor relata que:

“O planejamento estratégico do qual você elabora é um plano de melhoramento da empresa. Eu realizo o planejamento da minha empresa a moda antiga, sem papéis, eu imagino como pode ser feito e coloco em prática, observando também as experiências dos meus colegas têm empresas. Eu faço uma previsão de 1(um) ano para o meu planejamento”.

O empreendedor não tem missão declarada formalmente, mas relata que a missão da empresa é oferecer para todos os clientes comidas de qualidade a um preço justo. E os objetivos almejados pela mesma é alcançar o maior número de clientes satisfeitos pelos serviços prestados. Quando questionados pelos valores da empresa, o empreendedor diz que são:

“A equipe de funcionários, tratando-os todos com muita educação, humildade e respeito; Qualidade nos alimentos oferecidos para os clientes e qualidade no atendimento com o cliente, satisfazendo-os pelos serviços prestados; Responsabilidade com o meio ambiente, reduzindo os impactos ao meio ambiente sempre que possível”.

4.5.2 Ações de inovações

O empreendedor já implementou inovações no seu negócio, por meio de amigos e de fornecedores.

Ele aponta que as principais inovações que fez no empreendimento, foi por meio de inovações de processo com as aquisições de máquinas e sistema. Dentre as inovações de máquina estão: máquina de lavar pratos, máquina de gelar copos, máquina de fazer suco de laranja, máquina de café.

A máquina de lavar os pratos foi mais uma aquisição, tendo a função de lavar e secar os pratos do estabelecimento. A máquina de fazer suco de laranja ajudou a otimizar o tempo de fazer suco, pois a máquina corta e espreme as laranjas. E a máquina de café expresso, que faz um café de ótima qualidade.

Nas inovações com equipamentos, o empreendedor apontou dois: serra de fita para cortar os peixes e o fatiador e cortador de frios. E nas inovações de sistemas, foi a aquisição do sistema que tira notas fiscais online que vão direto para a Receita Federal, antes era feito manualmente.

O empreendedor destaca que não participa de feiras e cursos por falta de tempo, pois é ele que fica à frente do negócio todos os dias, mas fica atento para as novidades do setor, como por exemplo o surgimento da gordura vegetal para substituir o óleo. O empreendedor destaca que:

“A gordura vegetal foi indicada por um fornecedor que informou os benefícios e também a utilização da mesma pelas redes de *fast foods*, quando fritos na gordura vegetal, os alimentos saem mais secos, mas isso não quer dizer que é a melhor maneira para se fritar os alimentos, mas a menos pior”.

Quando perguntado ao empreendedor se existe relação do planejamento com a inovação, o empreendedor declara que “Sim. Porque devido a esse planejamento elaborado e pensado durante um determinado período, com certeza o empreendedor vai obter bons resultados, surgindo oportunidades para inovar”.

A empresa E é classificada como empresa inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de processo. O empreendedor também destaca houve mudanças com relação aos profissionais que trabalham na sua empresa, no processo de compras, finanças e marketing e produtos, na estrutura física e no serviço.

O quadro 9 apresenta o resumo da empresa E.

Quadro 9 – Resumo da empresa E

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	29 anos
	Gênero do empreendedor	Masculino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino médio completo
	Quantidade de funcionários	30 (trinta).

(Continua)

(Conclusão)

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento informal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui apenas inovação de processo.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa – compra – implementação
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Imagina como pode ser feito e coloca em prática.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Sim. Porque devido a esse planejamento elaborado e pensado durante um determinado período, com certeza o empreendedor vai obter bons resultados, surgindo oportunidades para inovar”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.6 EMPRESA F- RESTAURANTE E PIZZARIA.

O restaurante e pizzaria foi fundado em 1996 na cidade de Aracaju-SE e está localizado no bairro São José, na avenida Hermes fontes. Sua estrutura física compõe salão de atendimento, cozinha e depósito. A empresa possui 22 funcionários mais a empreendedora e é considerada pequena empresa. A principal atividade do estabelecimento é o fornecimento de almoços *self service* durante o dia e à noite pizzas e massas.

A empreendedora tem 52 anos e é natural de Aracaju-SE. Sua formação acadêmica é ensino médio completo.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico da empreendedora e as suas inovações, apontadas no discurso da empreendedora entrevistada.

4.6.1 Planejamento estratégico

Quando a empreendedora conheceu o seu marido ele já tinha uma empresa que também era restaurante e pizzaria e quando se casaram ele incentivou ela a abrir

sua própria empresa no mesmo segmento, pois ela se identificava com a culinária. E assim surgiu a empresa f que atua a 22 anos no mercado.

A empreendedora expôs que o planejamento estratégico é fundamental para a empresa, pois permite organizar os pedidos, o financeiro e todas as outras atividades envolvidas. A empresa realiza o planejamento formal a partir de planilhas e sistema do fluxo de caixa se planejando anualmente.

A empreendedora declara que a missão da empresa é satisfazer o cliente fornecendo uma comida de qualidade. Assim, o objetivo almejado pela mesma é gerar emprego para a população sergipana. E em relação aos valores vivenciados pela empresa, podemos destacar a responsabilidade ambiental, acessibilidade para todos, responsabilidade social, credibilidade e qualidade.

4.6.2 Ações Inovadoras

Quanto ao uso de inovação, a empresa apresenta inovação de produto com a introdução de novos produtos, inovação de processo com a aquisição de novos equipamentos e inovação organizacional com a alteração na sua estrutura física, mobiliário e adequações de locais acessíveis às pessoas com necessidades especiais.

A empresa realiza mudanças constante visando o bem-estar dos seus clientes, mesmo sendo um prédio alugado, a empreendedora faz melhorias sempre que necessário prezando pelo conforto dos seus clientes e qualidade dos seus produtos e serviços.

Em relação às inovações em produto, como a empresa serve refeições diariamente com o sistema *self service* ela tem a preocupação de diversificar o cardápio, oferecendo diversas opções ao seu cliente e conta com a ajuda de um cozinheiro como revela na fala a seguir.

“A casa se preocupa muito com o cardápio porque como já temos uma clientela fixa, nós buscamos sempre colocar pratos novos. As implementações são testadas durante um período de tempo, de geralmente 15 dias, onde contratamos um chef de cozinha para fazer um novo cardápio”.

Dando continuidade às inovações de produto, a empreendedora apresenta que também colocou “*sushi* e *temaki*” no cardápio, buscando diversificar o seu público e dar mais opções ao seu cliente.

Em relação às inovações de organizacional, a empresa passou por uma reforma recentemente para melhorar a infraestrutura do estabelecimento, isso impulsionou também a troca do seu mobiliário e as adequações às pessoas com necessidades especiais.

E por fim às inovações de processo são existentes na empresa com a aquisição de equipamentos para comportar e expor os seus produtos ao público.

Dessa forma, o processo de inovação da sua empresa se apresenta da seguinte forma: pesquisa/orçamento – compra ou contratação – implementação.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, a empreendedora declara que “Sim. Porque os empreendedores conseguem aproveitar mais as oportunidades seguindo um planejamento adequado, podendo fazer as inovações sem prejudicar a saúde financeiro da empresa”.

A empresa F é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. A empreendedora revela que também houve mudanças com relação a profissionais que trabalham na sua empresa, processo de compra, finanças e marketing, estrutura física, produto e serviço.

O quadro 10 apresenta o resumo da empresa F.

Quadro 10 – Resumo da empresa F

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	22 anos
	Gênero do empreendedor	Feminino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino médio completo
	Quantidade de funcionários	22 (vinte e dois).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional.

(Continua)

(Conclusão)

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa e orçamento – compra ou contratação – implementação.
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	A partir de planilhas e sistema de fluxo de caixa.
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Sim. Porque os empreendedores conseguem aproveitar mais as oportunidades seguindo um planejamento adequado, podendo fazer as inovações sem prejudicar a saúde financeiro da empresa”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.7 Empresa G – PIZZARIA

A pizzaria foi fundada em 2000 na cidade de Aracaju-SE e está localizada em quatro endereços. A unidade da pesquisa está situada no bairro Atalaia, na orla de Atalaia. Sua estrutura física é composta por: salão de atendimento, cozinha, depósito, área para os funcionários. A empresa tem 25 funcionários e é considerada pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de pizzas, mas também apresenta outras opções de comida e sobremesas.

O empreendedor tem 52 anos e é natural de Sergipe. Sua formação é ensino superior incompleto em Administração.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico do empreendedor e as suas inovações, apontadas no discurso do empreendedor entrevistado.

4.7.1 Planejamento Estratégico

A pizzaria começou no mês de agosto de 2000, quando o proprietário que morava em São Paulo, decidiu retornar para Aracaju. Como a pizza de São Paulo é muito famosa e disseminada, ele decidiu trazer o sabor para Aracaju. Com um conceito inovador e com a qualidade das melhores pizzarias Paulistas, com pizzaiolos bem treinados a empresa consegue atender às expectativas dos clientes.

Quando o empreendedor foi questionado a respeito do planejamento estratégico ele declarou que: “é planejar quais os diferenciais que a empresa vai ter para superar a concorrência”. A empresa realiza o planejamento formal por meio de planilhas e tem o auxílio para as tomadas de decisão baseadas na pesquisa de mercado e inovações no setor com duração de 1 ano. O empreendedor revela que a missão da empresa é sustentar a família, ter lucro e gerar empregos. Os objetivos almejados pela mesma é ampliar o atendimento ao público e inovar nas lojas filiais. E em relação aos valores vivenciados pela empresa, o empreendedor destaca que: “Respeitar o quadro funcional, sempre cumprindo os deveres sociais e econômicos, e ter sempre os clientes como principal patrimônio da empresa”.

4.7.2 Ações inovadoras

A unidade que ocorreu a entrevista é a mais nova dentre as quatro unidades que o empresário tem.

A pizzeria está localizada no maior ponto turístico de Aracaju, a orla de Atalaia, e a empresa inovou em 2017 ao inaugurar a unidade da Orla. Sua nova filial focada a agradar os turistas que visitam Aracaju e desejam usufruir de um ambiente agradável, bem localizado e com a melhor pizza da cidade.

Quanto às inovações existentes no negócio a empresa inovou em produtos e serviços, o empresário contratou um chefe de cozinha para elaboração do cardápio e para o treinamento dos seus cozinheiros e introduziu o serviço de pagamento de cartão de crédito para os pedidos realizados pelo *delivery*.

A inovação de processo é presente com a aquisição de novos equipamentos para agilizar os processos da empresa e sistema de *software*.

Outra inovação foi em marketing. A empresa contratou uma empresa especializada para cuidar das suas redes sociais, *facebook* e *instagram*, lançando fotos, promoções e interagindo com o público.

O empreendedor apresenta que o processo de inovação da sua empresa se apresenta da seguinte forma: pesquisa de mercado – orçamento – análise - implementação.

Quando perguntando sobre a relação do planejamento com a inovação, o empreendedor declara que: “Sim. Porque quando você planeja deixa claro onde quer chegar e quais os objetivos a empresa quer atingir. É inovando que se sai na frente”.

A empresa G é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. O empreendedor também revelou que houve mudanças em relação a: profissionais que trabalham na sua empresa, estrutura física, localização, produto e serviço.

O quadro 11 apresenta o resumo da empresa G.

Quadro 11– Resumo da empresa G

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	18 anos
	Gênero do empreendedor	Masculino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino superior incompleto em Administração
	Quantidade de funcionários	25(vinte e cinco).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de produto e serviço, inovação de processo e inovação em marketing.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa de mercado – orçamento – análise – implementação.
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	A partir de planilhas, pesquisa de mercado e inovações no setor
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Sim. Porque quando você planeja deixa ciente onde quer chegar e quais os objetivos a empresa quer atingir. É inovando que se sai na frente”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

4.8 EMPRESA H- RESTAURANTE

O restaurante foi fundado em 2001 na cidade de Aracaju-SE e está localizado no bairro Coroa do meio. A sua estrutura física é composta por um salão de atendimento, cozinha, depósito e área externa. A empresa possui 34 funcionários e é considerada pequena empresa. A principal atividade da empresa é o fornecimento de refeições, de café da manhã à jantar, tendo como destaque a picanha.

O empreendedor tem 52 anos e é natural de Sergipe. Sua formação é ensino superior incompleto em Gastronomia.

Para responder aos objetivos de pesquisa, em seguida é explanado o modo de planejamento estratégico do empreendedor e as suas inovações, apontadas no discurso do empreendedor entrevistado.

4.8.1 Planejamento Estratégico

No decorrer da entrevista foi mencionado que o empreendedor divide o planejamento da empresa com a sua esposa. Ela fica mais na parte administrativa e o ele na parte de compras. Quando questionado sobre o planejamento estratégico, o empreendedor revela que: “é o conjunto de ideias e objetivos planejados para a execução dentro da empresa, podendo ser traçado para curto, médio e longo prazo”.

A empresa realiza o planejamento formal de acordo com as necessidades da empresa com a economia local e nacional, fazendo estratégias de curto, médio e longo prazo e o tempo do planejamento varia de um a dois anos. O empreendedor declara que a missão da empresa é estar consolidada no mercado, e prestar um serviço de alta qualidade para o cliente. Assim como os objetivos almejados pela mesma é ficar no ranking dos melhores restaurantes do estado, prestando o serviço e o produto na melhor qualidade. E em relação aos valores vivenciados pela empresa, podemos destacar o atendimento, família, ética e a qualidade.

4.8.2 Ações Inovadoras

Quanto ao uso de inovação, a empresa apresenta inovação de processo com a aquisição de novos equipamentos e implantação do sistema da empresa, inovação organizacional com implantação do sistema de refrigeração em todo ambiente interno da empresa, inovação de marketing com o uso da plataforma do *instagram* e inovação de produto.

No momento da entrevista, foi percebido que a empresa usa as inovações ao seu favor se destacando, dessa forma, dos seus concorrentes. O empreendedor apresenta que o processo de inovação da sua empresa se apresenta da seguinte forma: pesquisa de tendências de mercado – procura de fornecedores – implementação.

Quanto à relação do planejamento com a inovação, o empreendedor declara que:

“Planejamento estratégico e inovação caminham juntos, agora para inovar tem que planejar. Sim, com o planejamento estratégico em mãos conseguimos identificar as ameaças, oportunidades e tendências de mercado, ficando assim uma visão ampla para a inovação”.

A empresa H é classificada como empresa muito inovadora, pois nos últimos 12 meses fez inovação de produto e de processo. O empreendedor também destaca que houve mudanças com relação aos profissionais que trabalham na sua empresa, no processo de compras, finanças e marketing, estrutura física, produto e serviço

O quadro 12 apresenta o resumo da empresa H.

Quadro 12– Resumo da empresa H

Categorias	Elementos De Análise.	Resultados
Características das MPEs	Porte da empresa	Pequena empresa
	Tempo de vida	17 anos
	Gênero do empreendedor	Masculino
	Escolaridade do empreendedor.	Ensino superior incompleto em Gastronomia
	Quantidade de funcionários	34(trinta e quatro).
Planejamento estratégico	Ausência de planejamento ou Planejamento informal ou Planejamento Formal	Planejamento formal.
Inovação	Inovação de produto; Inovação de processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing	A empresa possui inovação de processo, inovação organizacional, inovação de marketing e inovação de produto.
Processo de inovação	Presença de processo de inovação ou ausência de processo de inovação.	Pesquisa de tendências de mercado – procura de fornecedores – implementação.
Processo de planejamento	A maneira que cada empreendedor usa para se planejar.	Se planeja de acordo com as necessidades da empresa com a economia local e nacional, fazendo estratégias de curto, médio e longo prazo
Relação do planejamento estratégico e inovação	Se as empresas que planejam são aquelas que mais inovam	“Planejamento estratégico e inovação caminham juntos, agora para inovar tem que planejar. Sim, com o planejamento estratégico em mãos conseguimos identificar as ameaças, oportunidades e tendências de mercado, ficando assim uma visão ampla para a inovação”.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesse segmento, os casos expostos anteriormente são analisados comparativamente trazendo em consideração as características das empresas, assim como o modo que as empresas se planejam e as ações inovadoras, para que as igualdades e desigualdades sejam identificadas. Sempre que possível, os resultados identificados também são confrontados com a literatura

5.1 Características dos empreendimentos

Para analisar as características dos empreendimentos foram considerados o ano de fundação, a localização, o porte, o número de empregados e os principais serviços. Nesse sentido, o tempo médio de vida das empresas estudadas é de 17,6 anos, com uma variação de nove meses a trinta e quatro anos entre os empreendimentos mais recentes e os consolidados. Com isso, de acordo com os conceitos do GEM (2017), o empreendedor A é tido como inicial, por ter até 3,5 anos de atividade e os demais empreendedores (B, C, D, E, G e H) são tidos como estabelecidos, por possuírem empresas consolidadas, já que pagaram pró-labores ou outras formas de remuneração por mais de 3,5 anos.

Todas as empresas se encontram situadas na cidade de Aracaju-SE e estão localizadas em diversos bairros, sendo a maioria, centradas nas orlas.

Analisando o critério de classificação das empresas pelo SEBRAE, que foi adotado no estudo, tem-se que todos os casos (A, B, C, D, E, F, G e H) são pequenas empresas, que possuem entre 10 e 49 colaboradores (SEBRAE, 2016).

Os principais serviços oferecidos pelas empresas são semelhantes e é fornecimento de alimentação, já que as empresas são do mesmo segmento.

A seguir, o Quadro 13 apresenta a consolidação das principais características dos empreendimentos pesquisados.

Quadro 13- Características das empresas pesquisadas

EMPR/ESA A- HAMBÚRGUERIA	
Fundação	2017
Localização	Bairro Coroa do Meio, Aracaju-SE
Porte	Pequeno

(Continua)

(Conclusão)

EMPR/ESA A- HAMBÚRGUERIA	
Número de empregados	17
Principais serviços	Atendimento na área de lanches
EMPRESA B- PASTELARIA	
Fundação	2008
Localização	Bairro Atalaia, Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	23
Principais serviços	Atendimento na área de lanches
EMPRESA C- RESTAURANTE	
Fundação	1984
Localização	Bairro Luzia, Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	12
Principais serviços	Atendimento na área de almoços
EMPRESA D- BAR E RESTAURANTE	
Fundação	2008
Localização	Bairro Farolândia e Atalaia, Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	22
Principais serviços	Atendimento na área de petiscos e almoços
EMPRESA E- BAR E RESTAURANTE	
Fundação	1989
Localização	Bairro Atalaia, Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	30
Principais serviços	Atendimento na área de petiscos e almoços
EMPRESA F- RESTAURANTE E PIZZARIA	
Fundação	1996
Localização	Bairro São José, Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	22
Principais serviços	Atendimento na área de almoços e massas
EMPRESA G- PIZZARIA	
Fundação	2000
Localização	Bairro Atalaia, Aracaju-Se
Porte	Pequeno
Número de empregados	25
Principais serviços	Atendimento na área de massas
EMPRESA H- RESTAURANTE	
Fundação	2001
Localização	Bairro Coroa do Meio- Aracaju-SE
Porte	Pequeno
Número de empregados	34
Principais serviços	Atendimento na área de alimentação

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5.2 Perfil dos empreendedores

Para apresentar o perfil dos empreendedores entrevistados, analisou-se a idade, a naturalidade e a escolaridade. Percebe-se que a faixa etária dos empreendedoras varia de 25 a 55 anos, com apenas o empreendedor C possuindo

84 anos. No que se refere aos gêneros dos empreendedores, percebe-se que nos empreendimentos estabelecidos (casos: B, C, D, E, F, G e H) mais da metade dos empreendedores é do gênero masculino. Essa apuração se confirma com a previsão da pesquisa GEM (2016, p. 35) na qual foi constatado que “a participação em empreendimentos com mais de 42 meses de funcionamento é mais alta entre os homens do que entre as mulheres”. Quanto aos empreendedores iniciais, temos apenas um (empresa A) do gênero masculino. De acordo com o GEM de 2016 a taxa de empreendedores iniciais tem a taxa bem equilibrada entre os homens e as mulheres.

As naturalidades dos empreendedores se diversificam, tendo local de nascimento os estados: Sergipe, Pernambuco e São Paulo. Com predominância o estado de Sergipe e cidade de Aracaju.

A escolaridade dos empreendedores entrevistados também é verificada pelo GEM (2016), que “em relação aos empreendedores estabelecidos, no Brasil, segundo o nível de escolaridade, indivíduos com “alguma educação” apresentam a maior taxa específica (21,7%)” e a segunda maior taxa 14,7% refere-se aos empreendedores com secundário completo que se refere a “indivíduos com ensino médio completo e superior incompleto” (GEM, 2016). Essa última taxa apresentada representa a maioria dos empreendedores da pesquisa, que a maioria possui ensino médio completo ou ensino superior incompleto, exceto a empresa A que o empreendedor possui superior completo.

O quadro 14 apresenta as principais características dos empreendedores entrevistados incluindo idade, naturalidade e escolaridade, indicados no perfil destes.

Quadro 14- Perfil dos empreendedores pesquisados

EMPREENDEADOR A	
Idade	25
Naturalidade	Belém do São Francisco-PE
Escolaridade	Graduação em Gastronomia
EMPREENDEADORA B	
Idade	52
Naturalidade	Graccho Cardoso-SE
Escolaridade	Superior incompleto em Gastronomia
EMPREENDEADOR C	
Idade	86
Naturalidade	São Paulo-SP
Escolaridade	Ensino médio completo

(Continua)

(Conclusão)

EMPREENDEDORA B	
Idade	52
Naturalidade	Graccho Cardoso-SE
Escolaridade	Superior incompleto em Gastronomia
EMPREENDEDOR C	
Idade	86
Naturalidade	São Paulo-SP
Escolaridade	Ensino médio completo
EMPREENDEDOR D	
Idade	33
Naturalidade	Aracaju-SE
Escolaridade	Superior incompleto em Psicologia
EMPREENDEDOR E	
Idade	55
Naturalidade	Japaratuba-SE
Escolaridade	Ensino médio completo
EMPREENDEDOR F	
Idade	52
Naturalidade	Aracaju-SE
Escolaridade	Ensino médio completo
EMPREENDEDOR G	
Idade	52
Naturalidade	Aracaju-SE
Escolaridade	Superior incompleto em Administração
EMPREENDEDOR H	
Idade	52
Naturalidade	Aracaju-SE
Escolaridade	Superior incompleto

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5.3 Planejamento estratégico

Para analisar o planejamento estratégico das organizações verificou-se o tipo de planificação e o modo que a empresa realiza, bem como se tem ajuda dos órgãos de apoio. Com base na fala dos empreendedores entrevistados, ressalta-se a ausência do plano de negócio em todos os empreendimentos, desde o início até os dias atuais. A busca por órgãos de apoio ao empreendedor também é pequena, apenas duas empresas (B, D) procuram ajuda. Validando a pesquisa realizada pelo GEM (2016), onde “apenas uma pequena parcela dos empreendedores brasileiros procura órgãos de apoio para gerenciar seus negócios”.

Diante dos dados da presente pesquisa nota-se que 75% dos empreendedores (A, B, C, F, G, H) realizam o planejamento formal e que todas as empresas se planejam a partir de planilhas. Em contrapartida, apenas duas empresas (E, D) possuem planejamento informal, representando 25%, mas uma delas também utiliza a planilha para a tomada de decisão da organização. De acordo com Ribeiro (2016),

por meio da formação do planejamento estratégico, a empresa amplifica o seu conhecimento sobre a sua realidade, desenvolvendo uma interpretação mais crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, demonstrando o papel da empresa dentro do mercado do qual está inserida. Dessa forma, a inexistência desses planejamentos provoca implicações para ações inovadoras, conforme exposto no subitem seguinte.

O quadro 15 apresenta o tipo e o modo de planejamento das empresas entrevistadas.

Quadro 15- Planejamento estratégico das empresas

EMPRESA A	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA B	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA C	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA D	
Tipo de planejamento	Informal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA E	
Tipo de planejamento	Informal
Modo de planejamento	Sem parâmetro
EMPRESA F	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA G	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha
EMPRESA H	
Tipo de planejamento	Formal
Modo de planejamento	Planilha

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5.4 Ações inovadoras

Para o estudo da classificação das inovações das PMEs desta pesquisa foram destacadas as inovações implementadas durante os dois últimos anos nas empresas. Os resultados foram: inovações em produtos (75%), inovações equipamentos ou processos (75%) inovações organizacionais (62,5%) e inovação em marketing (62,5%).

Todas as empresas (A, B, D, E, F, G e H) da presente pesquisa apresentaram inovação, exceto a empresa (C) que não inovou/inova por conta da idade avançada do empreendedor e da sua esposa. Os mesmos acreditam que com as mudanças ambos perderão o controle do negócio.

Muitos empreendedores iniciam o negócio por necessidade, inclusive a maioria dos entrevistados e o objetivo da maioria deles é sustentar a sua família. De acordo com o GEM (2016), os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares, sem projetar e executar grandes inovações nela. Segundo os dados do GEM 2016, o Brasil também possui baixo potencial de inovação apresentado o segundo menor percentual dentre os países participantes da pesquisa.

Assim, mesmo com o baixo incentivo à inovação, as empresas realizam mudanças para se diferenciar da concorrência, aumentando a satisfação dos clientes, crescendo a participação de mercado e conquista de novos clientes.

O processo de inovação das empresas no presente estudo corrobora Tidd, Bessant e Pavitt (2008) “o processo de inovação pode ser realizado de diferentes maneiras pelas organizações, mas podemos verificar que existe um processo comum em todas as empresas”. O processo de inovação proposto pelos autores se apresenta da seguinte forma: busca, seleciona e implementa. Assim, o processo foi o mesmo citado por todas as empresas que apresentam inovação certificando os autores.

Diante do exposto, no negócio com grande competitividade e sem barreiras significativas na entrada, as ações inovadoras podem ajudar a diminuir os aspectos que afetam na competitividade empresarial (SEBRAE, 2016).

Quadro 16 – Ações inovadoras das MPEs pesquisadas

TIPO DE INOVAÇÃO	AÇÕES INOVATIVAS
Produto/Serviço	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novos produtos
Processo	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de novos equipamentos, máquinas, softwares e sistemas

(Continua)

(Conclusão)

TIPO DE INOVAÇÃO	AÇÕES INOVATIVAS
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na comunicação • Ambiente climatizado • Identificação na mudança na maneira de comer • Investimento em treinamento aos funcionários • Criação de espaço <i>kids</i> • Implementação de lixeira reciclável • Mudança no mobiliário e estrutura física
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Uso das mídias sociais • Parcerias com <i>digital influencer</i> • Investimento em comunicação visual

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo exposto procurou apresentar as MPEs pesquisadas e o perfil dos empreendedores, bem como, analisar a relação entre a presença de planejamento estratégico e inovação nas empresas.

O tempo de fundação dos empreendimentos estudados varia de nove meses a trinta e quatro anos e eles ficam localizados, predominantemente, na orla de Atalaia.

Levando-se em consideração o critério de classificação estabelecido pelo SEBRAE em relação ao número de funcionários, constatou-se que todos os empreendimentos pesquisados são classificados como pequenas empresas.

Como principais serviços têm-se o fornecimento de refeições, petiscos, pizzas, hambúrgueres, lanches diversos e bebidas. No tocante aos perfis dos empreendedores, verificou-se que os empreendimentos são comandados, em sua maioria, por empreendedores estabelecidos com participação masculina rapidamente superior a feminina.

Destaca-se ainda, o baixo grau de escolaridade dos empreendedores participantes do estudo, visto que, somente um possui ensino superior completo, enquanto os demais possuem nível médio completo ou superior incompleto.

No contexto do planejamento estratégico verificou-se que a maioria dos empreendedores, usam técnicas simples e não existe variação no modo das empresas se planejarem, sendo observada somente uma ferramenta para auxiliar esse processo. Contudo, a forma de planejamento dos empreendimentos demonstra ser simples para o seu porte, considerando as diversas atividades que ocorrem dentro da organização e as variadas ferramentas que existem para realizar o planejamento estratégico. Esse fato pode ser relacionado a escolaridade dos empreendedores como também à inexistência de técnicas e/ou conhecimentos administrativos.

Destaca-se ainda que apenas duas empresas receberam o apoio do SEBRAE e as mesmas mantêm essa interação, pois o órgão possuiu um papel fundamental na adoção de mudanças, tanto no planejamento, quanto nas ações inovadoras. Com relação às inovações nos empreendimentos, constatou-se que os empreendedores inovam por meio de produto, processo, modificações organizacionais e marketing. Dentre os meios de inovação não houve predominância de nenhum, sendo eles em produto/serviço, processo, organizacional e *marketing*.

Nesse contexto, evidencia-se que as ações inovadoras implementadas colaboraram para a melhoria da empresa. A introdução de novos produtos, serviços, equipamentos, máquinas, sistemas, mudanças na comunicação, uso de mídias sociais, procedimentos, softwares. Ressalta-se também que muitas das ações inovadoras empregadas dizem respeito à melhoria dos serviços, por meio do aumento da procura do mercado e para oferecer melhor comodidade para os clientes dando oportunidade de pessoas conhecerem os produtos do estabelecimento. Por sua vez, as ações de inovação organizacional, envolveram mudanças estruturais tanto para melhor atender aos clientes, quanto para se diferenciar dos seus concorrentes.

No que concerne às ações inovadoras em marketing, essas tiveram um resultado significativo atraindo novos clientes, o *instagram*, ferramenta utilizada pelas empresas da pesquisa, permite que o empreendedor divulgue fotos dos pratos, informativos e promoções, alcançando um grande número de visualizações em curto espaço de tempo.

Notou-se que poucos empreendedores buscam órgãos de apoio às MPEs, e as empresas que recebem ajuda de órgãos estão satisfeitas com o apoio e pretendem continuar recebendo essa assistência.

Dessa forma, vale destacar que o SEBRAE oferece cursos, treinamento, assessoria de inovação com os agentes locais de inovação do programa ALI, que buscam incentivar a adoção de inovações nas micro e pequenas empresas, mas mesmo assim, os empreendedores afirmam que não têm tempo para participar ou que preferem mudar e iniciar o negócio por conta própria.

Estas percepções nos mostram que existe relação entre planejamento estratégico e inovação, sendo que as empresas que realizam planejamento têm mais facilidade de inovar, pois elas organizam melhor os seus recursos e preparam as pessoas para receberem as mudanças. Essas também possuem uma melhor visão do ambiente que interage bem como das mudanças que ocorrem ao seu redor, se adequando e reagindo sempre que possível. Durante as entrevistas, foi possível perceber que os proprietários não inovam mais no setor por falta de capital, altos tributos, encargos. Eles também necessitam da ajuda de um contador para poder organizar o regime tributário da empresa e pagamentos dos funcionários, tendo que gastar um pouco mais para manter a organização na parte contábil.

A realidade das MPEs é uma questão importante e requer uma observação maior. A interação delas com órgãos de apoio é fundamental, pois eles apresentam o melhor caminho a ser seguido pela empresa, ajudam a administrar melhor o negócio e a implantar inovações.

No entanto, a despesa com inovações ainda é um obstáculo para a implementação destas, que são de suma importância tanto para grandes e médias quanto para micro e pequenas empresas, pois potencializam o trabalho e reduzem os custos.

6.1 Limitações do estudo

Como limitação deste estudo identificou as questões inerentes ao método escolhido, pois segundo Yin (2015), o estudo de caso apresenta como desvantagem a influência do pesquisador nos resultados da pesquisa.

O número de empresas envolvidas também foi uma limitação, pois as dificuldades de encontrar as que fizeram que o estudo não fosse mais completo.

6.2 Recomendações para futuras pesquisas

Recomenda-se para futuras pesquisas investigar os fatores internos e externos que influenciam o processo inovador nas MPEs e verificar possíveis soluções para as dificuldades encontradas.

Sugere-se também a realização de estudos para investigar a razão pela qual o setor da indústria inova mais que o setor comércio e serviços.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **1 em cada 5 restaurantes podem fechar as portas em um ano**. Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4617-26082016-1-em-cada-5-restaurantes-podem-fechar-as-portas-em-um-ano.html>>. Acesso em: 16/09/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Alto consumo com alimentação fora do lar beneficia franquias do setor**. Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3592-26062015-alto-consumo-com-alimentacao-fora-do-lar-beneficia-franquias-do-setor.html>>. Acesso em: 15/09/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **A priorização do setor de bares e restaurantes é estratégica**. Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3928-06112015-a-priorizacao-do-setor-de-bares-e-restaurantes-e-estrategica.html>>. Acesso em: 15/09/2017.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E EMPRESARIAL DE SERGIPE. **A importância das MPes de Sergipe para a Economia Local**. ACESE, 2016. Disponível em: <<http://www.acese.org.br/leitura/7/2213/a-importancia-das-mpes-de-sergipe-para-a-economia-local.html>>. Acesso em: 12/09/2017

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. MPes contratam 60% mais que grandes e médias empresas em 2016. **SEBRAE**, 2017. Disponível em: <<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/mpes-contratam-60-mais-que-grandes-e-medias-empresas-em-2016,114cb488bc97c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11/09/2017.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Pequenos negócios são responsáveis pela geração de empregos no país. **SEBRAE**, 2017. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-sao-responsaveis-pela-geracao-de-empregos-no-pais,1ad1188ffa9ae510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11/09/2017.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Projeto busca fortalecer mercado de alimentação fora do lar. **SEBRAE**, 2017. Disponível em: <<http://www.se.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SE/projeto-busca-fortalecer-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar,be8871a86ac8b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 11/09/2017.

ARAÚJO, M. F; SILVA, R. S; LOPES, H. F; DONAIRE, D; GASPAR, M. A. Desenvolvimento da estratégia e a satisfação com os resultados: um estudo em micro e pequenas empresas. **VII Encontro de Estudos em Estratégia**, Brasília, 21 a 23 de junho, 2015.

AVELAR, A. E. S. de. **Fatores de influência no consumo de alimentos e alimentação fora do lar**. Lavras: UFLA. 2010. 140 p.:il.

AVELAR, A. E. S. de; REZENDE, D. C. de. **Hábitos alimentares fora do lar: Um estudo de caso em Lavras-MG**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v.15, n.1, p. 137-152, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias empresas**. Brasil, 2015. Cartilha. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>>. Acesso em: 14/09/2017.

CARPEJANI, Eduardo. **A influência do Programa ALI no processo de inovação de micro e pequenas empresas do Estado de Sergipe**. / Eduardo Carpejani. – Rio de Janeiro, 2015. 107 f.

CLARO, R. M; BARALDI, L. G; MARTINS, A. N. P; BANDONO, D. H; LEVY, R. B. **Evolução das despesas com alimentação fora do domicílio e influência da renda no Brasil, 2002-2003 a 2008-2009.** Cad Saúde Pública, Rio de Janeiro, 30(7):1-9, jul., 2014.

COLLAÇO, J. H. L. **Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praça de alimentação de shopping centers; transformações no comer.** Estudos Históricos, Rio de Janeiro, nº 33, janeiro-junho de 2004, p.116-135.

COLTRO, A; PAZZINI, E, S. **O papel do planejamento estratégico em uma organização.** Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.2, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações.** Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CUNHA, A. S; SCHEFFEL, F. R; DULTRA, A; LEITE, A, L, S. **Planejamento estratégico: mapeamento das publicações no período de 2000 a 2010.** RPCA, Rio de Janeiro, v.5, n.3, set./dez.2011, 55-65

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative.** Montreal: McGraw Hill, 1991.

FREITAS FILHO, L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação.** São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil, Relatório Global.** Curitiba: IBQP-PR, 2017.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa: tenda plus lonas e coberturas.** 73 p. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. **A necessidade de reinventar as empresa**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.2, p.6-17. Abr./Jun. 1998.

GOODE, W.; HATT, P. Métodos em pesquisa social. São Paulo, SP: Nacional, 1973.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE revela a organização produtiva dos serviços no Brasil. Sergipe: **IBGE**, 1998-1999. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/ufs/04102001passergipe.shtm>>. Acesso em: 16/09/2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAROLLI, G. **Desenvolvimento local**: um estudo baseado na importância das micro e pequenas empresas no município de Pintanga/PR. 2011. 95p. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Contestado, Canoinhas, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRANS, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESCO, M. C; MARCHIORI, M; GOUVEA, D. M. R. **Planejamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, c.15, n.1, p.63-79, Jan. /Abr.2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Paris: OCDE, 2005.

PINHEIRO, R.M., CASTRO, G.C., SILVA, H.H., NUNES, M.G. Pesquisa qualitativa. In: **Comportamento do Consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PORTAL DE COMPRAS DO ESTADO DE SERGIPE: Sergipe se destaca no incentivo governamental às MPEs. Sergipe, **COMPRASNET SE**, 2015. Disponível em: <<http://www.comprasnet.se.gov.br/index.php/noticias/106-sergipe-se-destaca-no-incentivo-governamental-as-mpes>>. Acesso em: 11 set. 2017.

QUINTELLA, M. **Empreendedorismo e gestão de negócios**. Rio de Janeiro: Synergia Editora, 2017.

RIBEIRO, I. SEBRAE Nacional. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0sMPEs>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

SEBRAE. **A evolução das micro empresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012..** Brasil, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acesso em: 13 set. 2017

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 set. 2017.

SEBRAE. **Boletim Estudos e pesquisas nº59**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7718.pdf>. Acesso em: 13 set. 2017.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no ramo de bares e restaurantes**. Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/como-o-sebrae-atua-no-ramo-de-bares-e-restaurantes,03631fe78c9ec510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2017.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: mei – me - epp**. Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 13 set. 2017.

SEBRAE. **Estudo de mercado do setor de bares e restaurantes**. Brasília, 2012.

Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/\\$File/4498.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/$File/4498.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2017.

SEBRAE. **Inovação e competitividade nas MPes brasileiras**. São Paulo, 2009.

Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/inovacao_competitividade_mpes_brasil_2009.pdf>. Acesso em: 02 out. 2017.

SEBRAE. **Panorama dos pequenos negócios 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SEBRAE. **Pequenos negócios em número**. São Paulo, 2017. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017

SENAC. Comércio focado. **Revista da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**. Ano XVI, n.192, outubro 2016.

SENAC. Comércio focado. **Revista da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**. Ano XVII, n.199, junho 2017.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

TEIXEIRA, R. M.; NETO, A. T. S. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em**

Sergipe. Dissertação (Pesquisa). Revista de Administração e Inovação. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2011.

TIDD, J. BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Prezado (a) Senhor (a),

Este estudo busca identificar e analisar o ambiente, assim como as estratégias e as inovações adotadas pelas micro e pequenas empresas de Sergipe. Trata-se de um estudo acadêmico que contribuirá para ampliar o conhecimento sobre os pequenos negócios no estado. Agradecemos sua colaboração.

Nome da Empresa:

Nome do Entrevistado:

Estado civil:

Idade:

Escolaridade:

Data da Entrevista:

Entrevistadora: **Alana Alves Souza**

1. O que o (a) senhor (a) entende por planejamento estratégico?
2. De que forma o (a) senhor (a) realiza o planejamento do seu negócio? Para quanto tempo?
() 01 ano;
() 2 anos;
() mais de 2 anos;
() não faz planejamento.
3. Qual a missão da empresa, mesmo que não esteja formalizada?
4. Quais são os objetivos almejados pela empresa (mesmo que não estejam formalizados em nenhum documento)?
5. Quais os valores vivenciados pela empresa, mesmo que não estejam formalizados?

6. Qual a estrutura física da empresa?

7. Dos fatores relacionados abaixo, qual(is) o(a) senhor(a) considera como pontos fortes e fracos na sua empresa? Se algum fator que considerar importante não estiver mencionado, por favor, explique após a tabela.

8.

Ambiente Interno	Ponto forte	Ponto fraco	Comente
Pessoas qualificadas			
Posição Financeira			
Marketing			
Inovação tecnológica			
Qualidade no produto			
Qualidade no atendimento			
Estrutura			

9. Dos aspectos relacionados a seguir, qual(is) o(a) senhor(a) considera como ameaças e oportunidades na empresa? (Fatores sociais, culturais, tecnológicos, econômicos, políticos).

Ambiente Externo	Ameaças	Oportunidade	Dimensão		
			Internacional	Nacional	Local Sergipe
Mudanças tecnológicas					
Desvalorização do Real					
Mudanças na legislação e na tributação					
Fornecedores					
Concorrência					
Clientes					
Mudança no comportamento do consumidor					

10. Nos últimos 02 (dois) anos houve mudanças na sua empresa com relação a:
- () Profissionais que trabalham na sua empresa ;
 - () Processo de compras, finanças, *marketing*;
 - () Estrutura física;
 - () Localização;
 - () Produto;
 - () Serviço;
 - () Outros.

11. A empresa implantou algum tipo de inovação nos últimos 02 (dois) anos?

Sim () Não ()

Em caso de resposta afirmativa:

- Qual o tipo de inovação (uso de novos equipamentos, uso de novos serviços ou produtos, uso de nova tecnologia)?

12. A empresa possui parceria com outras empresas ou empreendedores? (Redes de empresas)

Sim () Não ()

Em caso de resposta afirmativa:

- Quais os principais motivos que influenciaram a parceria? E quais os benefícios adquiridos?

13. De que forma o(a) senhor(a) toma as decisões na empresa?

- () Centraliza as decisões pois conhece bem seu negócio;
- () Compartilha as decisões com o(s) sócio(s);
- () Centraliza as decisões mas aceita opiniões.

12. Com relação ao futuro do negócio, o(a) senhor(a) pensa em:

- () Ampliar a participação no mercado;
- () Diversificar os produtos;
- () Permanecer como está.

13. Quais estratégias o(a) senhor(a) pensa em adotar nos próximos 02 (dois) anos nas seguintes áreas:

- a) Pessoas:
- b) Marketing/atendimento aos clientes:
- c) Finanças:
- d) Logística (Compras, transportes):
- e) Inovação (produto ou serviço):
- Outras estratégias:

14. O(A) senhor(a) considera sua empresa competitiva?

15. Em sua opinião a sua empresa é competitiva em:

- ☐ () Preço;
- ☐ () Localização;
- ☐ () Qualidade no produto/serviço;
- ☐ () Bom atendimento;
- ☐ () Propaganda.

16. O(A) senhor(a) concorda que quando a empresa planeja pode obter mais lucro?

17. Considerando que a sua empresa faz o planejamento estratégico. Em sua opinião, qual seria a relação entre a existência do Planejamento Estratégico e a Inovação? O(a) Senhor(a) acha que as empresas que possuem planejamento estratégico são mais propensas a inovar?

18. O(A) senhor(a) acha que conseguiria ter o mesmo desempenho se fizesse:

- ☐ () Planejamento formal;
- ☐ () Planejamento informal;
- ☐ () Nenhum dos dois.

APÊNDICE B- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO A

Foto 1- Embalagem e hambúrguer da copa do mundo



Foto 2- Rádios comunicadores

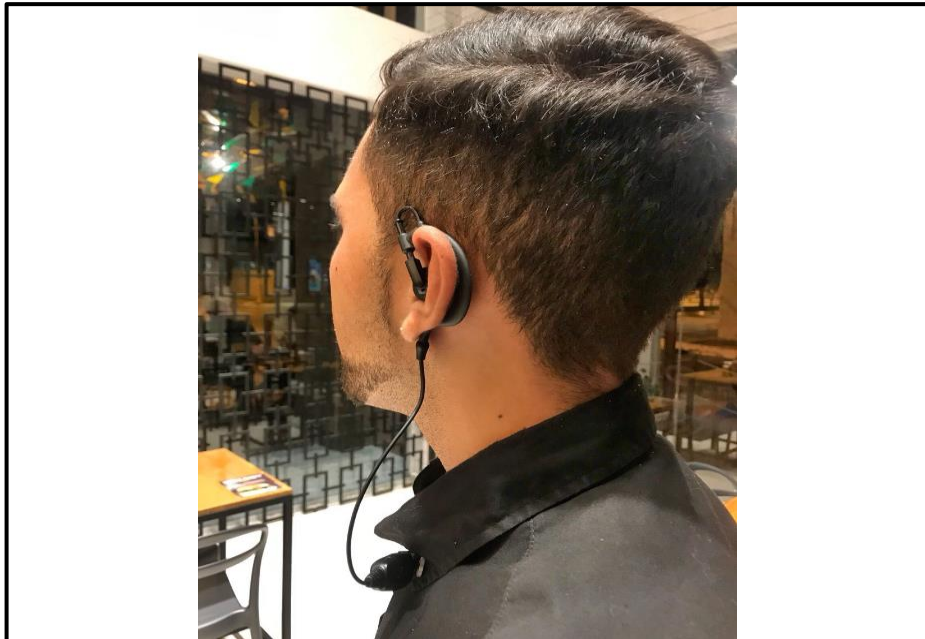


Foto 3- Hambúrguer vegano e low carb



Foto 4- Hambúrguer rosa



APÊNDICE C- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO B

Foto 5- Freezer para copos



Foto 6- Máquina de fazer suco de laranja



APÊNDICE D- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO D

Foto 7- Espaço kids



Foto 8- Lixeiras para a coleta seletiva



Foto 8- Pirulito de Caranguejo



APÊNDICE E- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO E

Foto 9- Câmara frigorífica



Foto 10- Máquina de fazer suco de laranja



Foto 11- Máquina de gelo



Foto 12- Fatiador de frios



APÊNDICE F- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO F

Foto 13- Salão de atendimento reformado



Foto 14- Sushi



APÊNDICE G- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO G

Foto 15- Salão de atendimento interno moderno e climatizado



Foto 16- Lavabos modernos



Foto 17- Adega de vinhos



Foto 18- Balcão modernizado com barman especializado em bebidas

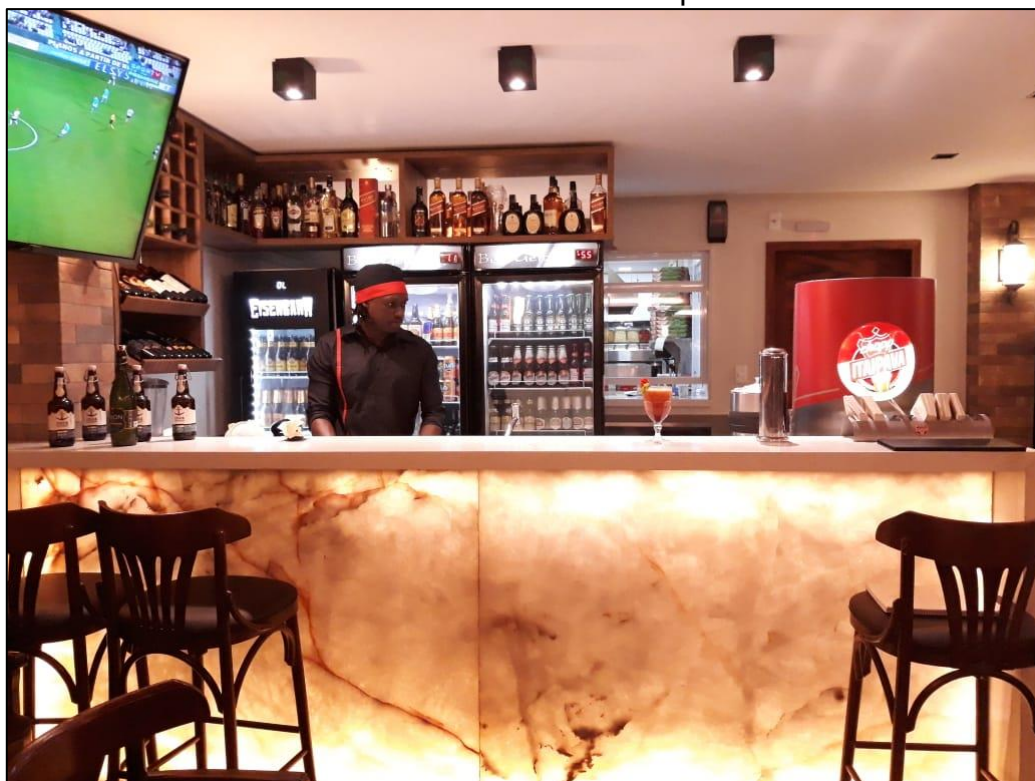


Foto 19- Ambiente externo com som ambiente e luminárias industriais



Foto 20- Drinks delicados e coloridos



APÊNDICE H- ALGUMAS AÇÕES INOVADORAS NO CASO H

Foto 21 – Salão de atendimento climatizado

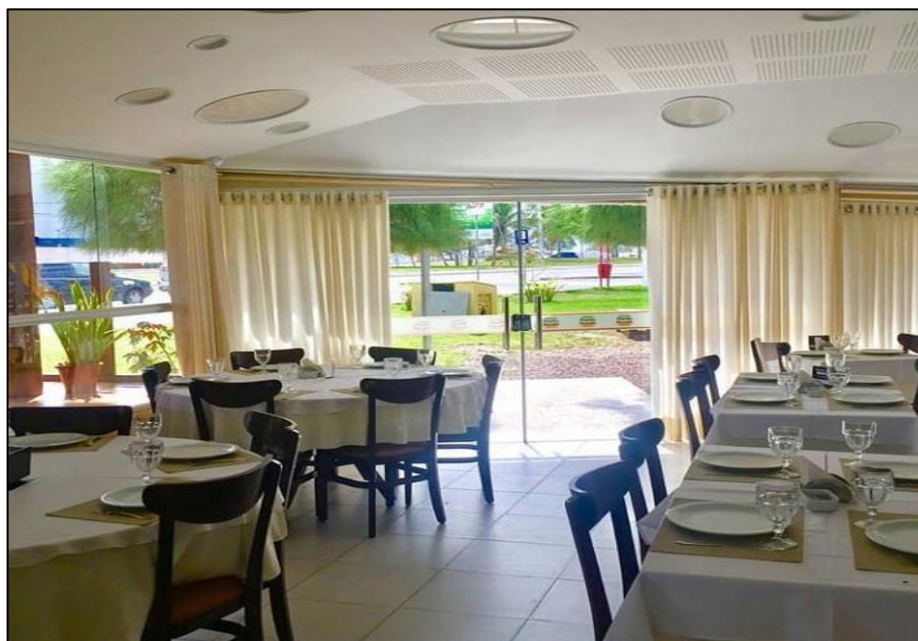


Foto 22- Espaço *kids*

